

# MASTEROPPGAVE

Mastergradstudium i Endringsledelse

Høsten 2020



---

Universitetet  
i Stavanger

*Hvordan forstår ledere innenfor sosialfaglige tjenester i kommunen forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse?*

*-hvordan kan dette tolkes i lys av teorier om selvledelse, endringsledelse og relasjonsledelse?*

kandidatnr: 8416

**MASTERGRADSSTUDIUM I  
ENDRINGSLEDELSE  
MASTEROPPGAVE**

**KANDIDATNUMMER:** 8416

---

**SEMESTER:** Høst 2020

---

**FORFATTER:** Hanne Rovik

**VEILEDER:** Jens Petter Madsbu

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Hvordan forstår ledere innenfor sosialfaglige tjenester i kommunen  
forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse?**

**-hvordan kan dette tolkes i lys av teorier om selvledelse, endringsledelse og  
relasjonsledelse?**

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Ledelse, Fagledelse, Profesjonsutøver, selvledelse,  
endringsledelse, relasjonsledelse

---

**SIDETALL:** 83 sider (inkl innholdsfortegnelse og vedlegg)

**STAVANGER**

.....14.01.2021.....

**DATO/ÅR**

## **Sammendrag.**

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere av sosialfaglige tjenester forstår forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse. Spørsmålet som skal besvares handler om hva sosialfaglige ledere mener er den viktigste lederkompetansen for å lede profesjonsutøvere innen sosialfaglige tjenester. For å kunne besvare dette spørsmålet ble 7 ansatte i 2 ulike NAV- tjenester intervjuet for å skape en forståelse av informantenes hverdag. Gjennom semi-strukturerte intervjuer er målet å skape kunnskap om hvordan informantene forstår sin egen arbeidshverdag, og hva slags kompetanse lederen vektlegger i sin arbeidshverdag. I tillegg sammenlignes de to NAV-tjenestene, for å se om det er forskjeller i lederskapet og strukturer ut ifra tjenestens størrelse og tilhørighet. For å forstå hvordan ledere forstår forholdet mellom fagledelse og ledelse, blir forholdet sett i lys i teorier som selvledelse, relasjonsledelse og endringsledelse.

## **Forord.**

Endelig er dagen kommet, da denne oppgaven står som ferdig og har sett dagens lys. Det har vært en lang og til tider frustrerende men også engasjerende periode. Perioden har vart fra oppstart med idemyldringen rundt lunsjen en dag i August, til innlevering et halvt år etter.

Under lunsjen på jobb, ble det over flere dager, tidvis ivrig diskutert hva som var den viktigste kompetansen å inneha for en sosialfaglig leder. Flere mente at fagleder var den viktigste lederen å ha, mens noen få mente at det ikke hadde noe å si, så lenge en leder `bare` skulle gjøre administrative oppgaver. I den forbindelse ble jeg nysgjerrig på hva som kunne være “fasiten”. Jeg googlet, og kom over en artikkel som beskrev at det det nå var `viktig å ta tilbake fagfolk i lederstillinger!`. Med den artikkelen som inspirasjon, ble tanken på denne oppgaven til... på jakt etter et svar å komme med til lunsjen ved neste diskusjon.

Jeg har lært mye gjennom denne oppgaven, og har blitt oppmerksom på profesjonsutøveres egenskaper som spesialister i feltet, men også som pådrivere for fagutvikling og yrkesstolthet. Gjennom denne oppgaven har jeg blitt mer bevisst på min egen profesjonsutdanning som sosionom, noe jeg kanskje har tatt for gitt gjennom mange år i feltet. Jeg lover at så fort det byr seg riktige anledninger, skal heie høyt på fagfolka som jobber i førstelinja, De gjør en viktig jobb!

Jeg vil takke min veileder Jens Petter Madsbu for konstruktive og tydelige tilbakemeldinger, slik at jeg kom meg i mål med oppgaven. Jeg vil også takke mine informanter for at de ville dele så mye om arbeidshverdagen sin.

I tillegg benytter jeg anledningen til å si ifra til de hjemme om at nå blir mamma litt blidere fremover. :) 2 år med skole ved siden av oppussing, fulltidsjobb og familieliv har til tider vært vanskelig å sjonglere, men motivasjonen min har hele tiden vært å vise barna at “vil man noe nok, får man det til”.

Nå venter nye muligheter!

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
Forord.....	4
Innholdsfortegnelse .....	5
1. Innledning.....	7
1.2 Oppgavens struktur .....	10
2. Måter og forstå ledelse på .....	11
2.1 Hva betyr ledelse? .....	11
2.2 Lede i offentlige organisasjoner, hvordan kan ledelse forstås. ....	13
2.3 Lede med fagkompetanse som lederbakgrunn .....	15
2.4 Lede et fagfelt med profesjonalisert ledelse.....	18
3. Metode.....	21
3.1 Forarbeid og rekruttering .....	21
3.1.1 Utvalget og datamaterialet .....	23
3.1.2.Informantene .....	24
3.2 Fritt og informert samtykke.....	26
3.3 Gjennomføring av datainnsamling .....	27
3.3.1 Intervjusituasjonen .....	29
3.4 Etterarbeid: transkripsjon, tolking og analysemåter.....	30
3.5 Validitet/ Reliabilitet .....	32
4. Presentasjon av empiriske funn og analyse.....	34
4. 1 Verdier, kultur og felleskap på arbeidsplassen.....	35
4.1.1 En vanlig arbeidsdag i NAV .....	36
4.1.2 Autonomi i arbeidshverdagen .....	40
4.1.3 Felleskap.....	41
4.1.4 Oppsummering .....	43

4.2	Hvordan vektlegges kompetanse i tjenesten.....	44
4.2.1	Søke råd og hjelp .....	45
4.2.2	Leders viktigste oppgave på jobb .....	49
4.2.3	Hva er viktigst- fagbakgrunn eller lederbakgrunn? .....	52
4.2.4	Oppsummering .....	55
4.3	Hvordan vektlegger leder kompetanse i tjenesten .....	57
4.3.1	Mål .....	57
4.3.2:	Hvordan påvirker den relevante fagkompetanse hos leder endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren? .....	59
4.4	Gjennomgang og oppsummering av empiri .....	61
5.	Drøfting og konklusjon .....	63
	Litteratur.....	67
	Vedlegg 1 Intervjuguide for leder .....	69
	Vedlegg 2 Intervjuguide for veiledere .....	71
	Vedlegg 3 Infoskriv til leder .....	73
	Vedlegg 4 Infoskriv til ansatte .....	77
	Vedlegg 5 godkjenning fra NSD .....	81

# 1. Innledning

Denne masteroppgaven handler om hvordan ledere i sosialfaglige tjenester forstår forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse, og hvordan dette påvirker deres utføring av arbeidsoppgavene. På 1960-70 tallet var det vanlig at arbeidstakere med fagkompetanse ble ledere innen samme felt, og at fagkompetansen til leder ble verdsatt som det viktigste grunnlaget for å lede tjenester (Døving et al, 2016, s 240). Midten av 1980-tallet endret dette synet seg, og lederkompetanse ble påvirket av lederperspektivet Kenningismen, som vektlagt generalistlederens kompetanse som viktigere enn fagledelse i mange tjenester. Kenningismen er en lederfilosofi om profesjonalisert ledelse som mener at en leder kan lede hva som helst, så lenge den har kompetanse innen ledelse (Døving et al., 2016, s.236). På 2000- tallet ble Norge introdusert for nye organisasjonsreformer kalt New Public management (NPM) og Total Kvalitetsledelse (TQM) som skulle bidra med økonomibesparende, effektive og målbare tiltak (Døving et al., 2016, s 17). Disse reformene bidro til at ledere ble tillagt flere oppgaver som omhandlet drift av tjenester heller enn fokus på fag (Døving et al., 2016, s. 16).

I en kronikk publisert i Aftenposten 8. februar 2018 tar Simen Gure og Eric Nævdal det som kan fremstå som et oppgjør mot organisasjoner som ikke vektlegger fagkompetanse i ledelsen, og mener det er på tide å få tilbake fagfolkene i lederstillinger. Kronikken var rettet som et svar til diskusjonen knyttet til Statens sentralbyrå(ssb)s direktør Christine Meyer (siviløkonom), som i sine 3 år som direktør iverksatte en omdiskutert omorganisering hvor fagansatte måtte slutte i sine stillinger. Utfallet av denne omorganiseringen var at arbeidstakere med ledelsesutdanning fikk lederjobber fremfor arbeidstakere med fagkompetanse. Kronikken setter spørsmålstegn om ansatte med ledelsesbakgrunn kan ta like gode beslutninger opp mot fagfelt, uten å ha tilsvarende fagkunnskapen? (Gure & Nævdal, 2018).

I følge Gure og Nævdals artikkel beskriver de at saken med SSB ikke er særegent for feltet, og sier: “Man kunne nevnt nærmest hva som helst av offentlige institusjoner, og man kunne sett symptomene” ( Gure &Nævdal, 2018). Videre mener Gure og Nævdal i kronikken at det kan virke som karakteristikken “ledertyper” er en viktigere kompetanse i lederstillinger, enn kvalifiserte profesjonelle ansatte med fagkompetanse i lederstillinger.

Formålet med oppgaven er å forstå hvordan ulike ledere innen sosialfaglige tjenester i kommunen ser på sitt lederskap, Samtidig er det ønskelig å få en forståelse av hva lederne vektlegger som sin viktigste egenskap og sitt viktigste mål som leder. Formålet med denne undersøkelsen er å få kunnskap om hva leder vurderer som viktigst av fagkompetanse eller lederkompetanse i lederstillinger innen sosialfaglig felt. I tillegg vil det undersøkes om det er forskjell i lederskap knyttet til en liten tjeneste på et småsted eller en stor tjeneste i en stor by.

Poenget til Gure og Nævdals kronikk; “fagfolk må lede fagfolk”, kan kanskje miste sin kraft idet kompleksiteten, oppgavene og forventningene til lederen *ikke* blir nevnt. Oppgavene for ledere blir stadig vinklet inn i mer og mer strategisk retning med økt ansvar for flere byråkratiske prosesser i hele organisasjonen. Omorganiseringer og teknologiske fornyelser er også prosesser ledere skal involveres i (Døving et al., 2016 s 52). Kan artikkelen forstås som en *bedre før, enn nå*- tankegang, spesielt knyttet til lederskap? I den forbindelse Ønsker jeg å se nærmere på problemstillingen:

**Hvordan forstår ledere innenfor sosialfaglige tjenester i kommunen  
forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse?  
-hvordan kan dette tolkes i lys av teorier om selvledelse, endringsledelse og  
relasjonsledelse?**

For å få svar på problemstillingen, undersøkes det hvordan ansatte i sosialfaglige tjenester opplever sitt forhold til egen leder, og om det er forskjell i lederstil knyttet til generell leder og leder med fagbakgrunn. Videre undersøkes det hvordan de ulike lederne tolker sitt lederansvar knyttet til endringsledelse, relasjonsledelse og profesjonsutøverens behov for selvledelse ut fra fagkompetanse og/ eller lederkompetanse?

Måten jeg skal undersøke dette på er å benytte kvalitativ forskning som metode. I kvalitativ metode benyttes språket som et empirisk grunnlag for å finne svar på problemstillingen, og i denne oppgaven foregår dialogen med informantene gjennom intervju. Oppgaven benytter semi-strukturerte intervjuer som verktøy for å få informantene til å beskrive sin arbeidshverdag. Gjennom informantenes subjektive fortellinger, skapes rom for at informanter kan fortelle om sin livsverden og sine erfaringer innen arbeidslivet, samt hvordan de opplever at det påvirker deres hverdag. Det er gjennomført intervjuer med 7 ansatte i ulike stillinger på



to ulike NAV- kontor. NAV- kontorene har ulike størrelse, har geografiske forskjeller og ulike kompetanse hos lederne.

Informasjonen som kommer frem i intervjuene blir analysert og fortolket i et hermeneutisk perspektiv. Hermeneutikk står for *forklaringskunst* eller *utleggingskunst*, og er en metode for fortolkning av mening og meningsfulle fenomener (Gilje & Grimen, 2011, s. 143). Ved hjelp av hermeneutikken sammenlignes og fortolkes informantenes fortellinger om hvordan de ser seg selv i samfunnet og i sosiale forhold (arbeidsplassen). Videre fortolkes informasjonen gjennom å se hva slags årsaksforhold som er sammenfattende. Hermeneutikken brukes for å forstå hvordan informantene opplever lederens lederstil, og hvordan ledere opplever å lede fagutøvere.

I tillegg benyttes analyseteknikken *Sensitizing Concepts*, som tar utgangspunkt i hvordan mennesker forstår sin egen verden, og legger vekt på at fortellingene ikke skal være bundet i forskerens antagelse om hvordan deres verden er ut. Denne metoden er en rettesnor gjennom oppgaven, hvor analysene tar utgangspunkt i hvordan informanten med egne ord og begreper fortolker sin verden (Madsbu, 2011, s.24).

Ved hjelp av blant annet organisasjonsteori, profesjonsforskning og klassiske ledelsesteorier kobles empiri sammen med teori for å få en oppfatning om hvordan leder forstår selvledelse, endringsledelse og relasjonsledelse i lys av sin bakgrunn. Disse teoriene vil kunne hjelpe til å forstå *hvordan* ledere og ansatte forstår sitt ansvar og oppgaver ut ifra sine roller. I tillegg til fortellinger og opplevelser fra informantenes livsverden, bidrar teori til å ytterligere få en forståelse av hvordan forholdet mellom fagkompetanse og ledelse som fag kan gjenspeiles i dag. Avslutningsvis så håper jeg at oppgaven kan gi et innblikk i om ledere i sosialfaglige tjenester er enig med Gure og Nævdal, når Gure og Nævdal avslutningsvis hevder: “fagfolk må lede fagfolk... det er på tide at fagkompetanse gjenreises som den viktigste forutsetningen for å lede et offentlig fagmiljø” ( Gure & Nævdal, 2018).

## 1.2 Oppgavens struktur

I denne oppgaven vil kapittel 2 inneholde faglitteratur og studier om ulike typer ledelse. I tillegg er det beskrevet aktuell ledelsesteori og organisasjonsteori, sammen med litteratur knyttet til profesjonsforskning. Dette kapittelet setter rammer for oppgavens videre retning med bakgrunn i faglitteraturen, og knyttes til de ulike analyseperspektiver som blir brukt videre i oppgaven.

Kapittel 3 er metodedelen i denne oppgaven. I denne delen redegjøres det for oppgavens metode-prosess og omhandler blant annet hvordan kontaktetablering av aktuelle informanter har foregått og etiske problemstillinger rundt samtykke. I tillegg består metodedelen i oppgaven av forskningsspørsmål og intervju spørsmål som benyttes for struktur i intervjuguiden. Metodedelen avsluttes med vurderinger av hvordan arbeidsprosessen har vært, og hva slags styrker og svakheter denne oppgaven har.

Neste kapittel, kapittel 4 tar for seg analyseprosessen, fortolkninger og forståelse av informasjonen som har blitt samlet inn gjennom intervju. I analyseprosessen vil Sensitizing concepts og hermeneutikk bli benyttet for å forstå informantenes ståsted, knyttet til fagledelse og ledelse som fag.

I kapittel 5 gjennomføres drøfting og konklusjon. I den avsluttende oppsummeringen, blir litteratur og informantenes informasjon koblet sammen. I oppgavens konklusjon er målet å få en forståelse på om sosialfaglige ledere mener det er forskjell i forholdet mellom fagledelse og ledelse som fag, og om dette oppfattes ulikt på sentrale vs rurale steder.

Både kapittel 2, 3, 4 inneholder en innledning og en oppsummering. Meningen med innledningen er å presentere kapittelets hovedmål. Oppsummeringen skal være en samlende avsnitt som skal oppsummere kapitlets tema med både teori, tolking og empiri. I kapittel 4 finner du kommentarer til hver av underavsnitt knyttet til empirien. Målet med kommentarene er å binde teori, studier om ledelse og empiri sammen ved hjelp av analyse.

## 2. Måter og forstå ledelse på

I dette kapittelet blir ulike teorier og studier knyttet til oppgavens tema presentert. I første underkapittel vil jeg presentere hvordan begrepet ledelse forstås i denne oppgaven. Hensikten med å ha kjennskap til hvordan ledelse betegnes, er å forstå hvilke rammer og roller informantene i denne oppgaven forholder seg til. Videre presenteres teori om ledelse i offentlige organisasjoner. Dette kan gi en forståelse på hvordan ledere som er intervjuet forstår sin lederrolle som ansatt i en offentlig organisasjon. Kapittelets to siste underkapitler omhandler teorier og studier knyttet til profesjonsledelse og ledelse som fag, som er oppgavens hovedtema. Gjennom de ulike studier og teoriene fremheves ulikhetene og særegenhetene til de forskjellige ledelses-retningene som benyttes i oppgaven.

### 2.1 Hva betyr ledelse?

Ledelse er et emne som for mange fascinerer, men hva er egentlig ledelse? I både ledelse-studier og teorier finnes det svært mange beskrivelser av begrepet ledelse, og det fremstår som viktig å spesifisere hva begrepet `ledelse` forstås som i denne oppgaven.

Ved å definere noe, er målet å forstå så spesifikt så mulig meningen i begrepet eller fenomenet som undersøkes. I denne oppgaven benyttes Smith & Peterson sin definisjon av ledelse;

Ledelse er den adferd som et eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelder systematisk påvirkning på de andre med sikte på gruppen, eller organisasjonens skal løse oppgaver og nå gitte mål (Andersen, 2011).

Denne definisjonen blir tolket som at lederens oppgaver er avhengig av ens væremåte for å oppnå organisasjonens pålagte mål. Målet nås gjennom motivasjon og strategiske virkemidler for, til og med sine medarbeidere. Definisjonen forstås til å romme mellommenneskelige prosesser og interaksjon, som antas å være en viktig oppgave for ledere av sosialfaglige tjenester. Det vurderes som viktig fordi ansatte i stor grad jobber i kryssløp mellom emosjonell påvirkning og endring hos mennesker i krise. I tillegg skal ledelse utføres i samarbeid med profesjonsutøvere med stor grad av autonomi og selvledelse, så leders systematiske påvirkning kan tenkes å være viktig, for samarbeid i tjenesten (Andersen, 2011, s.19).

Fordi det finnes så mange definisjoner på ledelse, har Bass (1990: 11-18) hjulpet til å kategorisere de ulike definisjonene av ledelse i grupperinger: 1, *et sentrum for gruppeprosess*. 2, *Personligheten og dens effekter*. 3, *Kunsten og fremkalle ettergivenhet/ etterfølgelse*. 4, *Utøvelse av påvirkning*. 5, *Handling eller atferd*. 6, *en form for overtalelse*. 7, *en maktrelasjon*. 8 *et instrument for måloppnåelse* og 9, *en fremvokst resultat av interaksjon* (Andersen, 2011, s. 16).

Felles for lederskapet har Torodd Strand enkelt og forklarlig beskrevet i sin bok *Ledelse, Organisasjon og Kultur* fra 2007, der ledernes rolle blir beskrives slik:

- De har et ansvar for andres arbeid eller funksjonsområde
- De har et mandat, en tillitserklæring fra interessentene i og rundt organisasjonen til å påvirke organisasjonen
- De forventes å utføre de antatt viktige funksjonene for hele organisasjonen

Strand (2007, s 12)

I internasjonal sammenheng ble ledelsesteorier sett på som produkter av det tjuende århundre gjennom et raskt voksende industrisamfunn som hadde behov for spesialister til å utforme og kontrollere organisasjoner, management og ledere. I Norge fikk ledelsesteorier gradvis større oppmerksomhet 1970 tallet- og *ledelses*begrepet ble først vanlig i Norge på 1980- tallet. Det meste av ledelsesteorier som blir presentert i dag har i stor grad blitt preget av amerikansk samfunnssyn og vitenskap, og har en orientering inn mot psykologi og bedriftsøkonomi (Strand, 2007, s 41).

I den internasjonale ledelsesforskningen finner vi (som oftest) leder-forskningen delt inn i 3 retninger, knyttet til hva som har kommet frem til hva som det mest fremtredende hos ledere. I første retning finnes forskning knyttet til ledelse som *Personlighet*. Dette er den eldste leder-forskningen vi har å vise til. Denne forskningstradisjonen ser på lederens personlige og karismatiske egenskaper, og hva slags egenskaper en leder trenger. For eksempel mente forskningen i renessansetiden at karisma hos leder førte til effektivitet.

Den andre forskningsretningen knyttes til ledelse som *atferd* eller *handling*. Her ser forskningen på ledelsen som en funksjon, prosess, rolle, aktivitet, ferdighet eller atferdsmønster. Utgangspunktet i denne retningen er hva lederne *gjør* i sitt arbeid. Den tredje

og siste bolken i leder-forskningen er ledelse som *symbol*. Forskningen her handler om hvordan lederen oppfattes og fortolkes av medarbeidere, og om lederne er deltagende i meningsskapende eller menings-byggende aktør (Andersen, 2011, s. 22).

Studier knyttet til profesjon- og ledelsesforskning finnes ikke i like mange variasjoner og i like mange teorier som rene ledelsesstudier. Profesjons- og ledelsesforskning forstås i denne oppgaven som studier knyttet til `ledelse av profesjonsutøvere` eller `å bli ledet som profesjonsutøver`. Mintzberg(1979) antar at grunnen til at ledelse hos profesjonsutøvere ikke har blitt forsket på i like stor grad som rene ledelsesstudier, handler om at tittelen *Profesjonsutøver* fra tidligere(fra 1800-tallet og frem til ca 1950 tallet) kun tilhørte leger, sivilingeniører og advokater som var en del av eliten. Mintzberg antok at samfunnet godtok at ledere kunne være sine «egne herrer», med egen agenda, makt og hvor profesjonsutøvelsen dertil ble lite studert (Døving et al.,2016, s.16-18).

I etterkant av den mål og resultatorienterte New Public management (NPM)- reformen som kom etter 2000- tallet, ble det satt mer lys på profesjonsforskningen. Årsaken til dette, handler ifølge Døving (2016) om at NPM- reformen bidro til å legge ytterligere føringer og oppgaver til ledere i både private og offentlige virksomheter. I tillegg ble profesjonsutøvere pålagt nye kontroll og styringsregimer, som rokket ved profesjonsutøvers autonomi. I boka *Profesjon og ledelse* (2016) har Erik Døving, Beate Elstad og Aagot Storvik samlet flere ulike perspektiver og vinklinger knyttet til profesjonsforskningen og litteraturstudier om profesjon. I tillegg har forfatterne gjennomført egne undersøkelser og spørreundersøkelser knyttet til profesjonsforskning. Døving, Elstad og Storvik oppsummerer at flere av forsknings-bidragene som er studert knyttet til profesjon og ledelse, omhandler temaer om profesjonsutøverens behov for *Selvledelse* og *Autonomi*. Disse egenskapene er gjenkjennende og beskrivende for profesjoner, fordi profesjonsutøvere med sine spesialiserte og omfattende utdanninger har et økt behov for selvstyre i sine arbeidsoppgaver (Døving et al.,2016, s. 17).

## **2.2 Lede i offentlige organisasjoner, hvordan kan ledelse forstås.**

De fleste ledere i sosialfaglige tjenester er ansatt i en offentlig organisasjon. Å lede i offentlige organisasjoner har flere særegenheter. En offentlig organisasjon er forskjellig fra private organisasjoner ved at offentlige organisasjoner må forvalte et bredere sett med verdier og mål enn private, og demokratiske hensyn og hensyn til fellesskapet er for offentlige

organisasjoner førende. Blant annet er politisk styring, kontroll, medbestemmelse, åpenhet, likebehandling, nøytralitet, kvalitet, faglighet og upartiskhet viktige hensyn. Tom Christiansen et al(2017) beskriver offentlige organisasjoner som *multi-funksjonelle*. Multi-funksjonelle organisasjoner kan være vanskelig å lede, da det er mange hensyn som skal balanseres slik at alle blir tilfreds, men fordelen er at det åpner opp for fleksibilitet, skjønnsutøvelse og innflytelse for ansatte (Christensen et al., 2017, s.19). Jo større en organisasjon er, jo mer formalisert og kontrollert er den (Strand, 2007, s. 247).

Oppbyggingen av organisasjoner er forskjellig både med hva slags oppgaver de skal utføre og hva slags arbeidsprosesser og samordningsmekanismer de har. I boken *Ledelse, organisasjon og kultur*(Strand,2017) deles organisasjon inn i 4 prototyper, ut ifra at de typiske, mest hyppig forekommende og teoretisk relevante:

- Byråkrati
- ekspertorganisasjon
- entreprenørorganisasjon
- gruppeorganisasjon.

En *byråkrati- organisasjon* har flere nivåer, skrevne regler, stor grad av spesialisering og formell autoritet i toppen. Det er sosiologen Max Weber som er mest kjent for sine analyser om byråkratisering av samfunnet, og hvordan byråkratiet er innrettet i samfunnets struktur (Strand, 2007, s 44). Webers modell betegner at byråkratiet i organisasjoner ofte er hierarkisk oppbygd med klare inndelinger av oppgaver og ansvar, og aktørene er objektive og ikke personavhengig (Strand, 2017, s. 247). *Ekspert- organisasjonen* har ikke så mange nivåer, og belager seg på yrkesmessig status og erfaring. *Entreprenør- organisasjonen* har lite fast struktur og fokuserer rundt de spesifikke oppgavene de er opptatt av. *Gruppe-organisasjonen* har lite formell status- og maktforhold i organisasjonen, men avgjør sine oppgaver som et kollektiv samhold og konsensus med flertallsvotering (Strand, 2007, s. 28). Det vurderes at offentlige organisasjoner er byråkratiske organisasjoner hvor hierarkisk oppbygging er vanlig organisasjonsstruktur.

I byråkratiske formelle organisasjoner beskrives det at flere av lederens oppgaver i hovedsak handler om å påse at prosedyrer og rutinemessige planer for tjenestestedet blir ivarettatt, og at disse er i samsvar med overordnede direktiver. Det antas at den byråkratiske sjefen har lite

spillerom og relativt lite beslutningsmyndighet. I hierarkiske organisasjoner jobber ledere på ulike nivåer med ulike oppgaver og rapportering, og ansvaret går stegvis opp. Eksempelvis forholder ledere på lavt nivå seg stort sett til tekniske oppgaver som bemanning, praktiske problemer og fremdrift i arbeid, ved siden av sosiale forhold. På dette nivået har leder mindre autonomi, mindre tid og lederoppgavene handler blant annet om å tolke fullmakter og retningslinjer fra høyere hold. Lederen rapporterer og avklarer situasjoner med overordnede leder. Ledere på toppnivå forholder seg til myndighetene (Døving et al., 2016, s. 41).

### **2.3 Lede med fagkompetanse som lederbakgrunn**

Å ha fagkompetanse, handler om å inneha en faglig spesialisert og oppgave-rettet kompetanse knyttet til et spesifikt fagfelt. Typisk for fagkompetanse er at den faglige spesialiseringen utvikles gjennom utdanning og erfaringer. Fagkompetanse beskrives som formalisert kunnskap som benyttes systematisert, hvor den fagutdannede benytter skjønn som hjelpemiddel for å utføre de aktuelle oppgavene den er satt til å utføre. Kompetanse beskrives og forstås som et sett samlede kunnskaper og ferdigheter, som sammen med evner og holdninger kan gjøre det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med krav og mål. I denne oppgaven forstås fagkompetanse som et samlet sett av kvaliteter hvor kunnskaper og forståelse knyttet til det sosialfaglige feltet. Denne kunnskapen bidrar til å forvalte faget gjennom verdiskapende holdninger for den organisasjonen den drives (Døving et al. 2016, s 258).

Fagutøveren, eller profesjonsutøveren, mener at fagkompetansen ligger i feltet og at selve kunnskapen og de aktuelle fagmetodene er det som er viktig for å utøve profesjon.

*Profesjonsutøver* er en god beskrivelse i denne oppgaven. En profesjonsutøver betegnes som en arbeidstaker med høy utdanning som kan ha enerett på å utføre oppgaver tilknyttet utdanningen sin. Profesjonsutøvere ønsker å utvikle og ivareta den kunnskapen de har utviklet videre (Døving et al., 2016, s 260).

Eksempel på profesjonsutøver kan være en sosionom, en profesjon mange veiledere på NAV har. En sosionom er skolert for å kunne bistå enkeltpersoner eller grupper til å finne løsninger som forbedrer livskvaliteten. Dette gjøres gjennom spesialisert kunnskap om metoder for motivering og veiledning knyttet til politiske, juridiske og sosiale utfordringer. (Utdanning.no, 2020).

Å lede i et fagfelt hvor lederkompetansen er basert på leders egen fagkompetanse har blant annet Beate Elstad gjort en studie på (2016). I Elstad sin studie undersøkte hun hvordan nyutdannede profesjonsutdannede opplever å få lederansvar. Elstad spurte profesjonsstudenter knyttet til helsefag, ingeniørfag og samfunnsfag ved HIOA både i 2007 og 2010, om hvordan profesjonsutøverne opplever jobben sin. Svarene sammenlignet hun mellom profesjonsutøvere *med* leder -rolle og profesjonsutøvere *uten* lederrolle. I Elstad sin studie om profesjonsutøvere i ny lederjobb, rapporterer deltagerne i studien at forventninger til rollen som leder, kan være utfordrende. Deltagerne beskrev rolleutfordringer når lederen blir stående mellom rollen som leder med forventet lojalitet til organisasjonens mål, oppfølging av medarbeidere, budsjett og rollen som fagutøver og profesjon (Døving et al., 2016, s. 284). Med slike rolleutfordringer beskriver Elstad at lederens rolle, spesielt fremtredende i begynnelsen av karrieren, kan påvirke arbeidsmiljøet med negative effekter.

Trude H Olsen (2008) undersøkte hvordan det var for profesjonsutøvere å gå inn i en lederjobb med utvidet lederansvar. I følge Olsen hadde ledere etterhvert behov for mer kompetanse om system-sammenhenger, da økonomistyring, arbeidsrett og administrative rutiner tok mye plass i arbeidshverdagen (Døving et al., 2016, s. 261).

På en annen side viser Judge, Piccolo og Illies, (2004) sin studie at fagkompetanse var viktigste kompetanse i oppgaveorientert ledelse. Judge, Piccolo og Illies undersøkte hva slags perspektiver ledere hadde knyttet til situasjonsbestemt ledelse, og koblet det til vellykkethet hos ledere. En situasjonsbetinget ledelse kan forstås som formen for ledelse knyttes til omgivelsene heller enn lederens egenskaper. En situasjonsbestemt ledelse deler seg i to grupper, hvor ene retningen er menneskeorientert ledelse. Menneskeorientert ledelse er ikke avhengig av hva slags oppgaver, ansatte eller bransje som ledes, men har fokus på egenskaper for å lede menneskene som skal utføre arbeidet. Oppgaveorientert ledelse derimot, handler i større grad om å ha fokus på spesialiserte oppgaver som utføres i tjenesten. Judge, Piccolo og Illies sin studie har sett på medarbeiderens kompetansenivå, oppgaver og oppgavenes rutinepreg, og ut fra dette koblet hvordan lederens følger en menneskeorientert eller oppgaveorientert ledelse. Ifølge Judge, Piccolo og Illies beskriver de at det er vanskelig å se for seg at leder ikke selv er profesjonsutøver ved oppgaveorientert ledelse, fordi fagkompetanse fremstår som en viktig egenskap for å kunne forstå feltet (Døving et al., 2016, s. 257).



Goodall (2006, 2009, 2011) og FoU har gjennomført studier om hvordan faglederen påvirker tjenesten eller arbeidsplassen. I flere studier av Goodall viser det seg at lederen er den enkeltfaktoren som påvirker gruppens kreativitet og innovasjon. Studiene viser at virksomheter med dyktige fagpersoner i ledelsen, utgjorde høyere skår på og vellykkethet til sitt felt en andre virksomheter med andre ledere. Disse resultatene viser at ledere med fagkompetanse kan spille sine kollegaer gode og benytte sine kollegaers kompetanse, fordi en selv har førstehåndskunnskap om kompetansen. Ved å ha en kontekstuell kompetanse som leder, det vil si kompetanse om aktuelle omgivelser som omgir medarbeideren, viser studier er spesielt gunstig virkning på virksomheten videre (Døving et al.,2016, s.264). Warren og Carnall (2011) viser til ledere som skal lede tverrfaglige yrkesgrupper hvor helhetlige perspektiver er viktig (blant annet i helse og sosialsektoren), krever økt grad av kontekstuell forståelse fra ledelsen (Døving et al.,2016, s. 265).

#### Oppsummering.

I en byråkratisk organisasjon blir lederens rolle beskrevet ut i fra hva slags ledernivå den er ansatt på, og dertil hva slags oppgaver leder har. For leder på lavt nivå, fremstår oppgaver knyttet til oppfølging av regler, rutiner og prosedyrer som viktig, sammen med oppfølging av ansatte. Dette kan forstås som kontekstuell kompetanse. I følge Goodall sine studier beskriver han faglederen som en leder med god kontekstuell kompetanse og gjennom sin kompetanse bidrar til å gjøre sine kollegaer gode. Å lede profesjonsutøvere i sosialfaglige tjenester som i stor grad benytter skjønn i sine jobber med sårbare mennesker, vil være preget av en forståelse av hva de ansatte står i, i sin arbeidshverdag. Gjennom erfaringsbasert og kontekstuell kunnskap om feltet, kan leder bidra med sin kompetanse som fagleder. Dette er i tråd med Judge, Piccolo, Illies sine studier, som mener at ledere innen oppgaveorienterte retninger som f.eks. sosialfaglige tjenester trenger av faglederen.

På den andre siden, beskriver Elstad at nyutdannede ledere rapporterte at de opplevde vanskeligheter knyttet til å lede profesjonsutøvere fordi ledere opplevde å bli satt mellom drift av organisasjon og profesjonsutøvere. Denne rolle-utfordringen kunne påvirke driften negativt. Denne studien vil kunne benyttes for å se om disse lederne opplever det samme. Elstad beskriver også at nyutdannede ledere opplevde mye ansvar knyttet til drift. Denne forståelsen deles av Olsen sin studie, som beskriver at leder med utvidet lederansvar hadde behov for mer kompetanse på blant annet arbeidsrett og økonomi. Disse studiene er ment til å

få en ytterligere forståelse for faglederen og hvordan dens arbeidsoppgaver kan se ut i en sosialfaglig tjeneste.

## 2.4 Lede et fagfelt med profesjonalisert ledelse.

Etter at fagkompetanse i mange år var den viktigste kompetansen å ha som leder, ble det på midten av 1980- tallet på ny en diskusjon om fagledelse. Diskusjonen gikk på om ledelse som fag heller skulle vektlegges. Døving (2016) beskriver at næringstopper på 1980- tallet argumenterte i stor grad for at den generelle lederens kompetanse var viktig. Engasjementet og begeistringen for generell ledelse ble siden knyttet til Kenningismen. Kenningismens opprinnelse kommer fra konsulenten George Kenning, som beskrev den generelle leders oppgaver gjennom utsagnet “ *Job Knowledge is not at manger`s prerequisite. Mangers, as manager can manage everything*” (Døving et al.,2016, s 244). Kennings budskap med Kenningismen handlet om at ledelse er en profesjon, og at ledelse er en heltidsbeskjeftigelse. Kenningsmodellen eller Kenningisme blir kalt en leder-ideologi. (Døving, et al., 2016, s 247)

Etter at NPM - reformen på tidlig 2000-tallet preget offentlige organisasjoner og styringssett, har generalist-lederen blitt viktigere. De generelle styringsverktøyene NPM hadde med seg, blant annet innføring av resultatenheter og effektivitet i tjenesten, ble viktigere enn fagkompetansen knyttet til et feltet. Studier (Storvik,2002) knyttet til rekruttering av ledere i store bedrifter viser at lederegenskaper vektlegges i mye høyere grad enn fagkompetanse. Forskning viser at generalist-lederen får støtte knyttet til sin kompetanse. Generalistens *sosiale, analytiske og kontekstuelle* bidrag vektlegges som viktig for å kunne lede organisasjoner og virksomheter uten fagfeltets spesialisering (Døving et al., 2016, s.267).

Kompetanse	Beskrivelse
Analytisk	Ferdigheter i å håndtere informasjon, kompleksitet, problemløsning, logisk resonnering, logikk, systematikk, Uavhengig av oppgaver og saksområder
Sosial	Ferdigheter i relasjon til andre mennesker, forstå effekten av egen atferd på andre, samarbeide med andre , politisk teft
Kontekstuell	Kjenne særtrekk ved egen bransje og organisasjon, sentrale aktører , rammebetingelser, beherske normer og spilleregler

Døving (2016, s. 258)

Sosial kompetanse har vist seg å være en viktig kompetanse/ egenskap innen lederskap. Når lederen benytter sin sosiale kompetanse forstås det som å benytte kompetanse knyttet til å lese og forstå kollegaer, samt forstå hvordan lederens rolle påvirker forholdet til sine ansatte. En undersøkelse hos sivilingeniørstudenter (Mayrhofer, Obeso og Nordhaug 2009) viste til at studentene mente sosial kompetanse sammen med kontekstuell kunnskap var lederens viktigste ferdigheter innen godt lederskap. Studentene beskrev at sosial kompetanse var viktig for kommunikasjonen og samarbeid. Også innenfor akademien (Spendlove, 2007) og FoU (Dreyfus, 2008) ble det gjort undersøkelser som pekte i retning av at lederens sosiale kompetanse er viktig kompetanse for å bli en god leder, ved siden av direkte kunnskap om akademien (Døving et al., 2016, s. 260).

Kontekstuell kompetanse handler om at leder har kunnskaper om hvordan organisasjonen fungerer, og hva som finnes av både ytre og indre årsaker som påvirker organisasjonens drift. For en toppleder kan kontekstuell kompetanse bety at man har kunnskaper om de juridiske og politiske rammebetingelser, kjenne sektoren og sentrale aktører. For en leder på lavere nivå, handler kontekstuell kompetanse om å kjenne sine medarbeidere. Gjennom empirisk forskning på kompetanse i tjenester, viser det seg at kontekstuell kompetanse utpeker seg som et særlig suksessfullt kriterium for gode resultater i virksomheter (Crook m fl. 2011) (Døving et al., 2016, s. 264).

Generalist-lederen bruker sin analytiske kompetanse i lederrollen for å se kombinasjoner av regler eller gyldigheten på regler, for dertil ha muligheter til å kan skape innovative løsninger i organisasjonen. Nilsson (2010) beskriver analytisk kompetanse som ferdigheter ved å reflektere over egne begrensninger, sortere og prioritere informasjon for å håndtere kompleksitet. Gjennom å ha kunnskaper om kompleksitet i tjenestene, altså analytisk kompetanse, beskrives det som en viktig kompetanse for å lykkes som leder (Lombardo, Rudeman og McCauley 1988) Gjennom analytisk kompetanse kan lederen skape autoritet basert på stillingen sin i det hierarkiske systemet, og i rollen som leder bestemme når organisasjonen skal gjøre unntak eller fravike fra regler (Døving et al., 2016, s. 260).

Når leder benytter sin autoritet til å gjøre handlinger, tydeliggjør den sin makt og myndighet i organisasjonen. I en byråkratisk organisasjon er det klare forskjeller mellom makt og arbeid, og autoritetsutøvelse. Vi kan for eksempel se dette i organisasjoner hvor lavere tjeneste-nivåer isolere seg fra hverandre, og utfordringer og avgjørelser blir løftet oppover. Dette kan antas å

bidra til å synliggjøre maktforskjeller og ulik autoritetsutøvelse mellom ledere og ansatt, samt mellom yrkesgrupper og interne nivåer i tjenesten. Her vil lederens rolle gjennom sin sosiale og analytiske kompetanse bidra til å skape en samordning mellom ansatte og organisasjonens nivåer med formelle og tydelige forventninger (Strand, 2007, s 265).

#### Oppsummering:

Lederskap i byråkratisk organisasjoner omhandler å ha en autoritet knyttet til sine arbeidsoppgaver, og å forstå og forholde seg til regler. Både regel-sikring, regel-tolkning, kombinerer av regler og fravikelse fra regler, blir en primæroppgave for lederen (Strand, 2007, s 265). Ved å undersøke hvordan ledere forholder seg til rammer og regler på jobben, kan Nilsson (2010) sin studier forstås som at ledere benytter analytisk kompetanse i sin arbeidshverdag.

Spendelove/ Dreyfus sin studie viser at kontekstuell kompetanse sammen med sosial kompetanse kan skape gode resultater. I lys av hva som kjennetegner en generell leder beskrives sosial, analytisk og kontekstuell kompetanse som viktige egenskaper for ledere som skal lede et felt uten fagkompetanse. Ved å ha kunnskap om typiske kjennetegn for generell ledelse, bidrar denne kunnskapen til å få en forståelse fra hvilke lederperspektiv den sosialfaglige lederen utfører sin lederrolle. Denne teorien vil være til særlig nytte i analysen knyttet til oppgavens empiriske materiale. Dersom lederen fremstår å være opptatt av de sosiale, analytiske og kontekstuelle egenskapene, heller enn fag, kan vi anta at leder i stor grad heller mot den generelle leder. Vi vet fra Storvik sin studier at store tjenester vektlegger ledere med lederegenskaper, mer enn fagkunnskaper.

### 3. Metode

For å få svar på problemstillingen, har det i denne oppgaven blir gjennomført 7 intervjuer med ansatte fra to ulike NAV kontor. De ulike NAV kontorene har ulike størrelse, og har ulike demografisk tilhørighet med både by og bygd. For å belyse hvordan de ansatte og ledere opplever sin arbeidshverdag, benyttes kvalitativ tilnærming med semi-strukturerte intervju som metode i samtaler med de ansatte. I tillegg blir det vektlagt å ha et hermeneutisk perspektiv på informantenes svar. Det hermeneutiske perspektivet skal bidra til å belyse at informasjonen som blir tolket, må sees i sammenheng med situasjonen den befinner seg i sammen med vår forforståelse. I tråd med hermeneutisk tilnærming anbefales det å tilegne seg forforståelse om temaer som skal brukes i intervjuet. Å ha *forforståelse* for ansattes hverdag, betyr at jeg i denne oppgaven har en viss ide om hvordan deres hverdagen er og hvordan leders påvirkningen kan se ut før intervjuene skjer. Forforståelsen kommer fra blant annet egne erfaringer (Gilje & Grimen, 2011, s.153). Informantene og deres bidrag til oppgaven blir ivaretatt som god vitenskapelig forsker- praksis, gjennom de forskningsetiske retningslinjer fra den Nasjonale Forskningsetiske komite for Samfunnsvitenskap og humaniora (NESH,2016).

#### 3.1 Forarbeid og rekruttering

Denne oppgaven fokuserer på hvordan sosialfaglige ledere forstår forholdet mellom fagledelse og generell ledelse, og hvordan dette utarter seg i praksis. Sosialfaglige tjenester beskrives i denne oppgaven som `tjenester som innehar fokus på og kompetanse knyttet til holdninger om menneskers velferd, funksjonsevne, kontroll over eget liv, deltakelse samt forvaltningen av menneskers rettigheter` (Gundersen, 2014, s.28). For å få et best mulig kjennskap til sosialfaglige tjenester, har jeg valgt å benytte informanter som er ansatt i den kommunale NAV-sektoren fra to ulike tjenester. NAV- Ny arbeid og velferdsforvaltning-, er den største offentlige sosialfaglige organisasjonen i Norge med både statlige og kommunalt ansatte. Formålet med NAV kan vi finne i §1 i lov om arbeid og velferdsforvaltningen (Nav-loven) og lyder som følger :

“Formålet med loven er å legge til rette for en effektiv arbeids- og velferdsforvaltning, tilpasset den enkeltes og arbeidslivets behov og basert på en helhetlig og samordnet anvendelse av arbeidsmarkedsloven, folketrygdloven ... om sosiale tjenester i arbeids-

og velferdsforvaltningen og andre lover som forvaltes av arbeids- og velferdsforvaltningen. Arbeids- og velferdsforvaltningen skal møte det enkelte mennesket med respekt, bidra til sosial og økonomisk trygghet og fremme overgang til arbeid og aktiv virksomhet” (Arbeids- og velferdforvaltingsloven, 2006).

Nav består av ca. 5000 ansatte i kommunal sektor, fordelt på 456 kontorer i byer og tettsteder. Flertallet av informantene som intervjues, er ansatt i NAV sitt hierarkiske laveste nivå og har arbeidstittel; veiledere. Det er veilederne som til enhver tid er i kontakt med de menneskene som av ulike grunner kan ha utfordringer i sin hverdag, og søker hjelp hos NAV ([.nav.no-kva-er-nav](http://nav.no/kva-er-nav), 2020, 7. mai-a). Mennesker som er i kontakt med NAV, betegnes som `brukere` i denne oppgaven. I denne oppgaven består informanter og informasjon fra både veiledere og ledere fra et lite NAV- kontor og et stort NAV kontor.

Et lite hinder i kontaktetablering oppstod tidlig i prosessen da det var vanskelig å få kontakt med ledelse i NAV. Fordi NAV har en kanalvalg-strategi som innebærer at brukere av systemet raskere skal få hjelp, er kontakthinformatjonen til NAV knyttet til et felles landsdekkende telefonnummer. I denne sammenhengen ble det vanskelig å komme i kontakt med aktuell ledelse, da NAV sin kundeservice ikke har lov og mulighet til å dele ut de ansattes telefonnummer eller mailadresse. Jeg tok derfor kontakt på mail med en leder i en stor tjeneste, jeg tidligere hadde hatt kontakt med i nåværende jobb. Innholdet i mailen omhandlet spørsmål om vedkommende hadde kjennskap til aktuelle kandidater som kunne kontaktes for å etterspørre om deltagelse til min masteroppgave. Antagelse om at vedkommende leder hadde et nettverk innen NAV- systemet, bidro til denne forespørselen. Denne forespørselen førte til at jeg fikk kontakthinformatjon og kom i kontakt med aktuelle ledere i ulike tjenester.

Jeg valgte å ta kontakt med anbefalt aktuell ledelse på mail, for å gi informasjon om oppgaven og med ønske om rekruttering av informanter. Årsaken til at jeg først kontaktet ledelsen var antagelse om at tjenesten ledes gjennom hierarkisk ledelse hvor ledelsen innehar større grad av kontroll og trenger å få kjennskap om min forespørsel og hva deres ansatte skal være med på (Døving et al., 2016, s. 17).

Informasjonsskrivet ledere og veiledere fikk i forkant av intervjuet, var relativt lik i utformingen, men noe forskjell i innhold. I leders infoskriv ble det uttrykkelig spesifisert at

det gjennom intervju med veiledere kunne komme informasjon knyttet til vedkommende sin rolle som leder. Informasjonsskrivet til de ansatte ble presentert inneholdt at målet med de aktuelle intervjuene var å få en økt forståelse hvordan ansatte blir påvirket av leders fagbakgrunn. Det ble tydelig understreket at det ikke var behov for å dele personlige opplysninger, annet enn hvordan deres opplevelser på jobb er.

### **3.1.1 Utvalget og datamaterialet**

Utvalget i denne oppgaven består av 4 informasjonskilder. I dette avsnittet beskrives først utvalget på et overordnet plan. På slutten av dette avsnittet, rettes informasjon om utvalget ned på individnivå, og mer detaljert kunnskap om hver enkel informant.

Den første informasjonskilden i oppgaven er de kommunalt ansatte. NAV beskriver på sine nettsider at de ansatte er høyskoleutdannet og har en bachelor eller en mastergrad. Eksempler på ansattes utdanning kan blant annet være samfunnsvitere, jurister og som tidligere nevnt sosionomer. ([nav.no-profesjoner-i-nav](http://nav.no-profesjoner-i-nav), 2019, 1. desember-b) Felles for nevnte utdanninger er at alle ansatte går under beskrivelsen profesjonsutøvere. Kjennetegnet med disse utdanningene er at profesjonsutøverne har et økt behov for autonomi og selvledelse i sine roller (Døving et al., 2016, s.71). For å få en økt forståelse for om de ansatte opplever at lederens fagbakgrunn påvirker deres arbeid i hverdagen, er det flest veiledere som er informanter i denne oppgaven.

Kilde 2. er ledere av de kommunale NAV-tjenestene. NAV beskriver at de har 1400 ledere på ulike nivåer, og at de er opptatt av at lederne er tydelige, tilstede og løsningsdyktige. ([nav.no-arbeidsomrader-i-nav](http://nav.no-arbeidsomrader-i-nav), 2019, 1. desember-c). For å belyse hva ledelsen ser på som viktig på sin arbeidsplass, er det essensielt og få leders stemme med i oppgaven. Målet med å ha samtaler med ledere handler å øke forståelsen av hvordan ledere vektlegger sin egen fagbakgrunn og om de igjen vurderer at den kompetansen er viktig i deres arbeidshverdag. I tillegg blir veileder og ledelsens individuelle opplevelse av samme arbeidsplass belyst gjennom to ulike vinklinger og posisjoner i tjenesten.

En stort NAV-tjeneste i en større by som i denne oppgaven heretter kalles `stor tjeneste` er 3.kilden. Kommunale tjenester tilhører formelle offentlige organisasjoner som felles er opprettet for å ivareta kollektive interesser, og innehar relativt stabile atferdsmønstre og

ressurser til den aktiviteten som tjenesten skal utføre (Christensen et al., 2017, s. 21). I den forbindelse er det ønskelig å undersøke om det er forskjell på lederskap og fagbakgrunn i en større tjeneste vs en mindre tjeneste. I en større tjeneste i en større by (mer enn 10 000 innbyggere), beskriver Mintzberg (1971) at tjenestene kan bære mer preg av et hierarkisk styreform, gjennom blant annet beslutningstaking i ledelsen og over og underordning i arbeidsfordelingen (Døving et al., 2016, s. 50). I denne oppgavens `stor tjeneste` jobber ca. 110 ansatte fordelt på 7 spesialiserte team med hver sin leder, kalt teamleder. Alle ansatte i denne tjenesten har profesjonsutdanning. Denne tjenesten ledes av 2 overordnede NAV ledere, en fra hver styringslinje- statlig og kommunal linje. Kontoret tilhører en stor kommune på Østlandet, og har over 45 000 innbyggere tilknyttet kontoret.

Den 4. kilden er NAV- kontor på et lite tettsted, i oppgaven videre kalt `liten tjeneste`. I følge Mintzberg beskriver han at et kjennetegn ved små tjenester kan være at tjenesten innehar en ledelse og medarbeidere med lite spesialisering. Samarbeid og kontroll forekommer ved at ledelsen har direkte tilsyn med arbeidet eller horisontalt kommunikasjon (Døving et al., 2016, s. 50). Liten tjeneste har totalt 14 stykker ansatt, med en NAV leder som svarer til kommunalsjefen som sitter på rådhuset i kommunen. I tillegg svarer NAV- leder også til statlig linje, som sitter hos fylkesmannen, i en større by i samme fylke.

### **3.1.2. Informantene**

Informantene som er intervjuet jobber alle med kommunale tjenester i ulike stillinger. 4 av informantene jobber med direkte oppfølging av mennesker som er i kontakt med NAV, og har arbeidstittel; veileder. Alle veilederne som er intervjuet, er profesjonsutdannet som sosionomer. Informantene har ulik erfaringstid innen NAV-systemet, og en av informantene hadde kun jobbet i 4 måneder når hun ble intervjuet. Informant 5, deltok ikke direkte i et semi-strukturert intervju, men bidro med supplerende informasjon om tjenesten og ledelse.



Informant	ansatt i stor eller liten tjeneste	Antall år i tjenesten	Egenskaper( hva som fremkom gjennom intervjuet, og hva informantene vektla i eget arbeid)	alder
1	Liten	4 mnd	Vektla at hun hadde egetansvar for jobben og benytter journalsystemet mye i jobben. -sosionom-	23 år
2	Liten	12 år	Opptatt av fagutvikling og er ansvarlig for kollegaveiledning på jobben. Beskrevet som leders høyre hånd. -Sosionom-	60 år
3	Stor	14 år	Har jobbet i ulike stillinger på NAV, men har nå kontor utenfor NAV- kontoret. Opplever å ha eget fagmiljø utenfor kontoret. Beskriver seg selv som faglig selvstendig -sosionom-	45 år
4	Stor	4 år	Har akkurat byttet jobb etter eget ønske. Har en ekstraoppgave på jobb hvor hun for tiden tar en mastergrad fått av arbeidsplassen, for å styrke fagligheten. Forteller at hun mener alle har ansvar for alle brukere. -sosionom-	45 år
5	Liten	9 år	Fagansvarlig på jobb. Har tidligere jobbet som leder i tjenesten. Beskriver seg som en “altmulig- ansatt”. Kan det meste i tjenesten. -master i ledelse-	48 år
L5	Stor	3 år	Kalles teamleder. Leder for 14 Profesjonsutøvende veiledere. Ble leder etter selv ha jobbet i tjenesten en periode. Opptatt av å nå organisasjonens mål, og vil gjerne at de ansatte skal ha tillit nok til å utføre arbeidet selvstendig. Opptatt av at veilederne skal få etterutdanning om de trenger det for å gjøre en god jobb. jobber stort sett med virksomhetsoppgaver som sykeoppfølging etc, og lite med fag. -sosionom med leder-utdanning-	ynge arbeidstaker
L6	liten	6 år	Kalles leder. Leder 14 veiledere, hvor flertallet av veilederne ikke er profesjonsutdannet. Han har fagansvar og rapporterer til rådmannen i kommunen. Har flere ulike roller i kommunen.	eldre arbeidstaker

			Er svært opptatt av fellesskap og HMS på jobben.	
			-produksjonsteknikker med lederutdanning-	

\*Dersom det presenteres uttalelser knyttet til den enkelte informanten, beskrives dette med informant 1, informant 2, Informant 3. etc

Ideelt sett hadde det vært gunstig å intervju 10- 20 stykker for å få frem flere synspunkter og forståelse av veilederes egen arbeidshverdag, samt flere synspunkter fra leders ståsted. Dette for muligheten til komparere opplysningene. Fordi en masteroppgave varer i 5 mnd, ble det vurdert som hensiktsmessig å intervju kun 7 stykker, men heller gå i dybden på disse intervjuene. Gjennom disse 7 intervjuene oppnådde jeg et metningspunkt, som betyr at informanter gjentok hva tidligere informanter hadde sagt. Det vurderes derfor at det er nok informanter til å kunne få svar på aktuell problemstilling.

### 3.2 Fritt og informert samtykke

Som tidligere nevnt var første kontaktetablering med aktuelle informanter gjennom forespørsel til leder på mail. I den første mailen til leder ble det lagt med informasjon om oppgaven, samt rettigheter for informanter og samtykkeerklæring. Det ble beskrevet at informasjon om opplysninger vedrørende arbeidssted, stilling og navn ville bli anonymisert i oppgaven. I analyse og drøftingsdelen blir deltakerens navn beskrevet som informant 1, informant 2 osv. Dette er i tråd med informantens rett til personvern (NESH 2016, s 16).

Dette var viktig helt fra starten for at informasjonen skulle være transparent, og at samtykke skulle være bygd på nøytral informasjon om prosjektet. Det ble vurdert at når samtykket ble presentert i første kontaktpunkt gjennom mail, bidro dette til at samtykket står *fritt*, dvs uten ytre press eller begrenset handlingsfrihet.

Gjennom å sende leder informasjonsskriv om oppgaven og dens mål, metode og strategier, bidro dette til at samtykket var godt nok opplyst og informert om, slik at det ikke skulle komme overraskelser for informanter som deltok. Informasjonsskrivet som ble benyttet er hentet fra NSD sin mal for informasjon og samtykke og vektla at samtykket var basert på tilstrekkelig informasjon (NESH 2016, s14).

En utfordring til denne måten å informere om samtykke på, er usikkerheten knyttet til om mottaker har forstått innholdet og utfallet av deltakelsen godt nok. Siden det var ledelsen som skulle rekruttere ansatte til intervju, var det viktig at jeg forsikret meg i forkant ved skriftlig anmodning til leder om at også de ansatte måtte motta min skriftlige beskrivelse av oppgave.

Fordi det kunne være mulighet for at informanter ga informasjon om sin leder i intervjuet, måtte leders samtykke til være *uttrykkelig*. Dette betyr at deltakerne fra ledelsen skal ha reelle muligheter til å forstå hva en deltagelse går ut på, og at de til enhver tid kan trekke samtykket både før, under og etter intervjuet. For å sikre at deltagere fra ledelsen har forstått hva det innebærer, er det viktig at informantene aktivt gir klart og tydelig uttrykk for at de forstår innholdet av deltakelsen (NESH, 2016, s. 15).

For å forsikre meg om at samtykke er forstått ble både informasjonen om prosjektet og samtykket gjennomgått igjen før intervjuet startet. For å sikre deltakerne sine rettigheter og informasjon i etterkant, signerte deltagere samtykkeskjema, samtidig som de får en ekstra kopi med seg. I disse dokumentene står kontakinfo, rettigheter i forhold til å trekke samtykke og hvordan opplysningene blir oppbevart siden (NESH, 2016, s 15).

### **3.3 Gjennomføring av datainnsamling**

For å kunne få utfyllende informasjon om hvordan informantene opplever sin egen arbeidshverdag, benyttes intervju som verktøy. Intervju er en aktiv samtale mellom informant og intervjuer og i denne oppgaven vektlegges denne interaksjonen som en påvirkende faktor for svarene. (Gilje & Grimen, 2011, s.153). Gjennom å benytte semi-strukturerte intervjuer for å oppnå forståelse av informantenes egne virkelighet, brukes språkliggjøring for å forstå og vektlegge informantens egen fortolkninger fra sin egen arbeidshverdag (Madsbu. 2011,s. 83). På grunn av tredjepersons vern (Å nevne kollegaer eller ledere som ikke er delaktig i intervjuet) ble det viktigere i den mindre tjenesten å følge det semi-strukturerte intervjuet mer rigid, enn større tjeneste. I små organisasjoner eller samfunn er vernet knyttet til tredjeperson viktig å være bevisst på, fordi små samfunn kan være mer gjennomsiktige og anonymiteten til informantene kan mistes (NESH, 2016, s.19). Men selv med struktur i intervjuet, er det også mulig å avvike fra spørsmålene, for så å forfølge det informanten er opptatt av å fortelle noe om (Brinkmann & Tanggaard, 2018, s. 28). Gjennom de semi-strukturerte intervjuer hvor subjektive fortellinger blir vektlagt, vil det være viktig å være bevisst på at informantene

beskrivelser av egne opplevelser kan være preget av at det kan være ujevne maktforhold internt i tjenesten eller blir påvirket av usynlige maktforhold i samfunnet (Gilje & Grimen, 2011, s. 146).

I forkant av intervjuene, ble det laget en intervjuguide, som skulle være til hjelp for å holde strukturen under intervjuet. I intervjuguiden satte jeg opp både forskningsspørsmål og intervju spørsmål, da disse har ulike formuleringer og formål. Årsaken til denne strategien er at temaer som ønskes å belyses, blir belyst på flere nivåer. Forskningsspørsmål søker forklaringer på fenomener eller / og sammenhenger, og intervju spørsmål benyttes til å få beskrivelser av opplevelser (Brinkmann & Tanggaard, 2018, s. 30). Oppgaven skal forsøke å belyse leders forståelse av bakgrunn både gjennom fugleperspektiv og individrettet perspektiv.

I intervjuguiden hos leder var det viktig å benytte systematiske spørsmål rettet mot overordnede mål, profesjoner og ledelse. Dette var en bevist strategi for å unngå at informasjon knyttet til enkeltansatte kom frem i ledersamtale. Det er viktig å være klar over den automatiske maktfordelingen som skjer i hierarkiske organisasjoner mellom leder og ansatte. Med det rettes blikket mot at leder i sin rolle har myndighet og flere beslutningsalternativer enn sine ansatte, som bidrar til ulikt maktforhold. (Strand, 2007, s. 402)

Det har ikke vært et behov for at informantene skal bli intervjuet om private og personlige anliggende knyttet til denne oppgaven, men det vil likevel være viktig å ha en for forståelse av at fortellinger kan være preget av informantenes personlig følelser, både for jobben og for arbeidskollegaer. Helt fra etterkrigstiden i Norge har det "å være i jobb", vært en forventet og samfunnsskapt normalitet som fører til anerkjennelse og status med seg. Å være i jobb er et viktig element i menneskers liv, som i høyeste grad kan beskrives som privat anliggende hvor arbeidsplassen for mange er "dens andre hjem" (Ndla.no, 2019). Å se informanten som en viktig brikke i en lovpålagt og samfunnsnyttig tjeneste vil være fordelaktig i denne oppgaven. Å være en profesjonsutøver i NAV- kommunal hvor hverdagen består av å hjelpe sårbare mennesker kan gi profesjonsutøvere både slitsomme, men også tilfredsstillende hverdager. Å være veileder i en organisasjon, som bruker 1/3 av nasjonalt statsbudsjett hvert år og som hele Norge har en mening om, kan antas å påvirke yrkesstoltheten. Å være veileder i en organisasjon hvor mange, både privatpersoner og offentlige personligheter, har uttalt seg negative både i sosiale medier eller i offentlige

mainstream- medier kan antas være en slitasje i arbeidssammenheng. Begge disse vinklingene kan bidra til å påvirke innholdet til fortellingene som fortelles.

Det vil være sannsynlig å anta at informantens fortellinger er preget av å holde informasjon som ikke gagnar seg selv eller tjenesten som helhet tilbake, eller «pynte» på sannheten, dersom informant ønsker å presentere det de tror intervjueren vil høre (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 108).

### **3.3.1 Intervjusituasjonen**

På grunn av den pågående Covid-19 pandemien og NAV sine smitteverns-regler, ble noen av intervjuene gjennomført på den digitale plattformen `Teams`, og som telefonintervju. 3 av intervjuene foregikk som fysiske møter, på de respektive informanternes arbeidsplasser.

Gjennom å benytte telefonintervju som intervjumetode, blir aktuell påvirkning som f.eks. intervjuers kroppsspråk og påvirkning fra omgivelsene eliminert bort, og intervjuet benyttes som en fortolkningsarena hvor kun innholdet i svarene fremstår som meningsskapende. Når det er sagt, blir en interaktiv kommunikasjonsprosess mellom intervjuer og informant desto viktigere, fordi meninger i samtalen dannes under kommunikasjonsprosessen. En slik kommunikasjonsprosess, eller intervjuteknikk har blitt kalt “ telegrafmodellen”, og beskriver at dialogen mellom intervjuer og informant blir kodet og avkodet og i budskapet mellom sender og mottaker i intervjuet(Aase & Fossåskaret, 2014, s.105).

Etter at Norge ble rammet av covid-19 pandemien i Mars 2020, ble organisasjoner som tidligere benyttet samtaler ved fysiske møter, utfordret til å benytte digitale verktøy i jobbsammenheng. Den digitale plattformen `Teams`, ble raskt et kjent verktøy for å treffe kollegaer, brukere eller andre samarbeidspartnere gjennom digitale “ face to face”- møter når smitteverns-regler tilsa at fysiske møter ikke kunne gjennomføres. I denne oppgaven ble Teams gjennomført på et intervju. Fordelen med å benytte seg av Teams som verktøy i intervjusammenheng, er at kommunikasjonen kan baseres på både muntlig og visuell intervjuteknikk. Her tillegges intervjusituasjonen en påvirkende element ut fra hvordan deltakernes atferd og førsteinntrykk er i møtet, men også hvordan de tekniske verktøyene fungerer. Forskere har gjort studier på at informantenes svar kan påvirkes av teknisk utstyr som digitale plattformer, som i denne oppgaven (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 106).

3 av intervjuene ble likevel gjennomført med fysiske møter, på informantenes respektive arbeidsplasser. Det ble vurdert til å sikre en trygg intervjusituasjon med god informasjonsflyt fordi informantene var på kjent sted. 2 av informantene har tidligere samarbeidet med intervjuer i jobbsammenheng, noe som bidrar til at informanter (og intervjuer) i intervjusituasjonen blir påvirket av den enkeltes normative og kognitive forutsetninger. Samhandlings-erfaringen her må sees i en sosial og kulturell kontekst, hvor informasjon om personene allerede foreligger før intervjuet, og intervjuer får flere roller (Aase & Fossåskaret, 2014, s.108).

I henhold til NESH sine forskningsetiske retningslinjer, plikter enhver aktør som gjennomfører større empiriske undersøkelser, og vurdere om aktuelle interessekonflikter kan skape inhabilitet i oppgaven. Inhabilitet kan bidra til oppgaven blir mindre etterrettelig eller uavhengig, og dertil skade oppgavens kvalitet dersom informanter er part eller interessent eller at oppgaven ikke er objektiv. Til tross for at intervjuer har kjennskap til informanter gjennom tidligere arbeid-samarbeid, vurderes oppgaven til å inneha habilitet, da informantenes svar ikke vil kunne bidra til verken svekkelse av oppgaven eller svekkelse av tillit i informantenes organisasjon, samt at intervjuers rolle er kjent for informantene på forhånd (NESH, 2016, s. 30).

Parallelle roller kan være verdifulle i noen sammenhenger. På bakgrunn av kjennskap til informanter gjennom tidligere arbeidsforhold, kan vi anta at det foreligger en viss tillit og trygghet i relasjonen, som kan bidra til at informanten lettere kan åpne seg opp om sine opplevelser og forståelse av egen situasjon. På den andre siden, kan relasjonen også by på utfordringer knyttet til å dette kan bidra til at informanten å holder informasjon tilbake for å ikke "blottlegge seg" helt.

### **3.4 Etterarbeid: transkripsjon, tolking og analysemåter**

Under intervjuene ble det benyttet en båndopptaker, for å sikre at viktig informasjon ikke ble glemt. Jeg valgte å transkribere intervjuene, det vil si gjøre intervjuet om til skriftlig materiale kort tid etter intervjuet har funnet sted, noe som oppleves har gitt en analytisk verdi til oppgaven. Gjennom å tidlig begynne en kognitiv analyseprosess ved å gå igjennom intervjuene på nytt, «utenfra», samtidig som intervjuet var "ferskt", opplevdes det som en god

måte å analysere hva som har blitt sagt. Sammen med nedskrevne stikkord i margin under selve intervjuet, for å synliggjøre informantenes poenger, bidro dette til økt forståelse av innholdet i intervjuene.

Ved transkripsjonen ble det viktig å vektlegge tyngde og forståelse på de ulike toneleie og endringene i samtalene som ikke ble registrert under intervjuet. Disse endringene i samtalene, bidro til at jeg i økt grad kunne forstå hva de enkelte informantene opplevde som viktig i sin arbeidshverdag. Transkripsjonen hjalp meg til å lese hva som ble sagt ord for ord, og det ble klarere muligheter for sammenligning av felles fenomener og meningsdannelser både fra de ulike veilederne, de forskjellige lederne, men også fra de forskjellige kontorene. Forskningsspørsmålene i intervjuguiden, hjalp meg til lettere å kode de ulike temaene, som var ønskelig å belyses og tolkes.

Når det gjelder å tolke og vektlegge informantenes beskrivelser av seg selv har det vært, og er fremdeles en stor uenighet blant samfunnsforskere. Noen forskere mener egenbeskrivelser ikke skal vektlegges, og argumenterer med at beskrivelser ofte er feilaktige og at det er uvitenskapelig begreper. På den siden mener motstandere at disse beskrivelsene er av fundamental betydning fordi aktørenes egne oppfatninger av hva de gjør, skaper mening og identitet (Gilje & Grimen, 2011, s145). I denne oppgaven velger jeg å vektlegge informantenes beskrivelser av seg selv eller handlinger i lys av analyse-begrepet Sensitizing concepts (SC) og sammen med et hermeneutisk perspektiv. Gjennom å benytte SC i analysen av intervjuene, ble innholdet tolket ut i fra at mennesker handler fra et utgangspunkt som skaper mening for vedkommende. Disse meningene må antas igjen blir benyttet hos vedkommende i en fortolkningsprosess (Madsbu, 2011 s 24). Gjennom å benytte et hermeneutisk perspektiv benyttes *forforståelse*, det vil si at vi alltid forstår noe på bakgrunn av visse forutsetninger (Gilje & Grimen, 2011, s.148). I denne oppgaven kan forforståelsen knyttes til allerede kjent informasjon om organisasjonen NAV, målet med NAV og organisasjonens oppbygging. Ved å benytte disse analysemetoder sammen med teori, kan dette skape logiske sammenhenger i svar som blir gitt og fortolkningsprosessen får en økt forståelse og årsaksforklaring av deres arbeidshverdag.

Opplysningene som fremkom gjennom intervjuet ble etter transkripsjon oppbevart på en PC med sikker sone og med kodelås. I tillegg ble dokumentasjonen låst inn i et journalskap på

min arbeidsplass, som kun jeg har tilgang til. Dette ble vurdert til å være forsvarlig lagret av personopplysninger, både fra meg selv og fra NSD.

### **3.5 Validitet/ Reliabilitet**

Å vurdere gyldigheten av oppgaven vil være viktig. I denne oppgaven har informanter som jobber tett opp til det sosialfaglige feltet, bidratt med aktuell informasjon gjennom intervju. Utvalget er blitt valgt fordi de er relativt sett like, men dataene kan ikke representere en generell konklusjon for hele Norges befolkning da utvalget er for lite til det. Derimot kan dataene som fremkommer likevel representere en forståelse i denne oppgaven, fordi informantene som har blitt intervjuet representerer samme utdanning, samme stillingstittel og er ansatt i NAV. I tillegg har alle fått like spørsmål, ut ifra hva slags stillingstittel de har. Dette skaper en integrert sammenheng til innholdet i denne oppgaven (Aase & Fossåskaret, 2014, s20). Fordi informasjonen som kom fram gjennom intervjuene, opplevdes å oppnå et metningspunkt, altså at det ikke kom ny informasjon knyttet til spørsmålene, bidrar dette til en antagelse om at informantene har forstått spørsmålene likt, og derav gyldighet i innkommet informasjon. Dette vurderes til å være overførbar informasjon.

For å kunne innfri krav om representativitet og generalisering fra et utvalg til en større enhet når oppgaven inneholder kun et lite utvalg informanter, benyttes informantenes svar sammen med teori på feltet. Gjennom å benytte referanser til metodelitteraturen og teorien, vurderes det til at det *kun* trengs et dusin informanter for å kunne være et tilstrekkelig antall informanter til å skape grunnlag for analyse. (Aase & Fossåskaret, 2014, s 21) I den forbindelse vurderes det til at oppgavens 7 informanter bidrar til at oppgaven innehar en validitet og at informasjonen er holdbar knyttet til oppgavens formål.

Reliabilitet dreier seg om dataen er troverdig og om informasjonen er mulig å få bekreftet (Andersen, 2006, s.291. Det hadde vært ønskelig med flere informanter, men gjennom å strukturere tolkningen og analysering av informasjonen gjennom intervjuguidens forskningsspørsmål og intervju spørsmål, fremstår informasjonen tilknyttet oppgavens problemstilling god nok. Informantene er også ansatt på ulike steder og vil derfor ikke ha mulighet til å kunne påvirke hverandres svar. Samtidig som svarene nådde et metningspunkt bidrar til å vurdere oppgavens innhold som valid. (Andersen,2006, s. 291)



Et annet spørsmål knyttet til oppgavens reliabilitet, er om informantenes informasjon er basert på reelle og etterprøvbar informasjon. Ved at flere av intervjuene foregår på arbeidsplassen hvor ledere og andre kollegaer er i nærheten, kan det antas å påvirke informantenes svar sett i lys av påvirkning knyttet til arbeidsplassens sosiale virkelighet. Det blir vurdert til at informasjonen likevel er holdbar, da intervjuguiden vektlegger spørsmål knyttet til fagledelse og ledelse som fag i en sosialfaglig tjeneste og ikke personrettede spørsmål. I tillegg så antas at profesjonsutøverens autonomi og yrkesforståelse, bidrar til en økt trygghet knyttet til egne meninger og forhold til feltet.

## 4. Presentasjon av empiriske funn og analyse

I dette kapittelet presenteres innholdet i intervjuene med informantene. Intervjuene er bygd opp av 3 aktuelle forskningsspørsmål, som en mal i intervjuene. Årsaken til å benytte forskningsspørsmål som mal i intervjuene, handler om å få en forståelse av sammenhenger eller fenomener knyttet til hvordan ledere av sosialfaglige tjenester forstår forholdet mellom fagledelse og ledelse som fag.

Oppgavens forskningsspørsmål er som følger:

TEORETISK BEGREPER	FORSKNINGSSPØRSMÅL
organisatoriske spørsmål/ relasjonsledelse	<ul style="list-style-type: none"><li>• På hvilke måter former din arbeidsplass seg både når det gjelder verdier, kultur og fellesskap.</li></ul>
Selvledelse	<ul style="list-style-type: none"><li>• På hvilke måte i din jobb vektlegges din leders kompetanse.</li></ul>
Endringsledelse	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Hvordan påvirker ( relevant) fagkompetanse hos leder endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren?</i></li></ul>

Forskningsspørsmålene legger føringer for spørsmålene i intervjuguiden. Nedenfor vil oppgavens empiri bli presentert ved ulike temaer knyttet til intervjuguiden. Eksempelvis så starter intervjuet med kulturelle og relasjonelle spørsmål som skal bidra til en organisasjonsforståelse av tjenestene. Målet med spørsmålene i dette avsnittet er å få frem hvordan informantene forstår tjenestens utforming og forventninger. Gjennom å ha denne informasjonen med seg som leser av oppgaven, skapes det kunnskap om hvordan informantenes kontekst og handlingsrom er i arbeidshverdagen.

Strukturen i oppgaven er lagt opp etter rekkefølgen i intervjuguiden. For å skape en oversikt over empirien og de ulike temaene som er blitt belyst, står forskningsspørsmålene som overskrifter og empiri knyttet til intervjusspørsmålene som underavsnitt i dette kapittelet. Intervjusspørsmålene står beskrevet som kulepunkter øverst i de ulike forskningsspørsmålene, for å hjelpe leseren til å forstå hva informantene har blitt spurt om. Intervjusspørsmålene skal bidra til å få beskrivelser av opplevelser, slik at det i analyseprosessen er mulighet til å

sammenligne informasjonen. I analysen benyttes teori om relasjonsledelse, selvledelse og endringsledelse for å oppnå en sammenheng og mening i forbindelse med lederens svar og oppgavens problemstilling.

På slutten av hvert underkapittel finnes en kommentar til empirien. Denne kommentaren tar for seg likheter og ulikheter, og knytter teori til innholdet. Denne kommentaren skal bidra til å skape en løpende forståelse gjennom oppgaven, og kommentaren skal være et svar til de ulike intervjusspørsmålene. På slutten av hvert forskningsspørsmål finnes en oppsummering som skal oppsummere empirien, og svare på de ulike forskningsspørsmålene. Dette skal bidra til å skape en struktur og oversikt over informantenes fortellinger om arbeidshverdagen, samt beskrivelser av hvordan temaer og informasjon tolkes i oppgaven.

#### **4. 1 Verdier, kultur og felleskap på arbeidsplassen**

I følge Torodd Strand er organisasjoner bygd opp ulikt ut ifra behov, strategier og oppgaver (Strand, 2007, s. 28). I dette avsnittet benyttes spørsmål for å få kunnskap om NAV-organisasjonens oppbygging, og få et innblikk i hva som er førende for de ansattes arbeidsvilkår og ledes muligheter. For eksempel kan en organisasjon med byråkratisk oppbygging, som hos NAV, være bundet til ulike styringssett med hierarkisk oppbygging. For en leder skal mål og regler følges, noe som kan føre til at friheten for å ta egne vurderinger er borte. Målet med dette avsnittet er å få en forståelse for hvordan lederen leder sine ansatte, og om organisasjonsformen påvirker leders ledelse i forbindelse med verdier og kultur på jobb. (organisatorisk) Her blir både veiledere og ledere intervjuet for å få en forståelse av hvordan arbeidshverdagen kan se ut. Målet med å intervjuve veilederne er å få en forståelse av hvilke føringer de opplever leder utfører i tjenesten.

Intervjusspørsmålene var følgende:

- Beskriv en typisk arbeidsdag. (så detaljert og systematisk så mulig)
- Hva er typisk dine arbeidsoppgaver
- Hvor lenge har du vært i akkurat denne jobben
- Opplever du at arbeidsplassen har klare rammer for hva du skal gjøre?
- Opplever du å ha mye autonomi i din jobbhverdag
- Hva mener du er felleskap på din jobb?
- Hvordan er din jobb organisasjonelt utformet?

#### 4.1.1 En vanlig arbeidsdag i NAV

Informantene fikk i starten av intervjuet mulighet til å fortelle om sin arbeidshverdag, så detaljert og systematisk så mulig. Deretter beskrev de deres opplevelse av rammene på jobb. Selv i offentlige byråkratiske organisasjoner, hvor organisasjonsbeskrivelsen omhandler en stor andel fastlagte mønstre og organisasjonsstrukturer, kan det likevel være forskjellige strukturer internt i tjenesten (Døving et al, 2016, s. 49). Målet med å få informantene til å beskrive sin hverdag, handlet om å få en forståelse for hvilke rolle lederne har i de ansattes arbeidshverdag. I tillegg var det ønskelig å undersøke i hvor stor grad lederne tar kontroll i tjenesten og hvordan dette utartet seg i praksis.

Veilederne fortalte at de benyttet seg av fagsystemene på jobben, men i ulike grad. Fagsystemet er et av NAV sine digitale verktøy som skal være en enklere måte for brukerne å få kontakt med sine veiledere. En av de ansatte i liten tjeneste, informant 1, fortalte at hun alltid går inn på fagsystemet med en gang hun begynner på jobb og at hun alltid på morgenen benytter fagsystemene til å skaffe seg oversikt over resten av dagen. Hun fortalte at dette hadde hun blitt lært opp til når hun begynte. Hun fortalte at hun bruker litt tid på å forberede seg til samtaler, og satte av tid i kalenderen til å føre referater, rett etter samtaler med brukere.

Den andre informanten, informant 2 fra samme tjeneste, fortalte at hun bruker fagsystemene jevnt utover dagen men gir uttrykk for at hun syns det har vært tyngre å sette seg inn i. Hun tror det handler om hennes alder. Hun opplever likevel at det er stor takhøyde for at hun ikke kan alt av digitalisering på arbeidsplassen enda, og sier at hun får mye og god hjelp fra sine kollegaer. Hun beskriver sin arbeidshverdag med varierende oppgaver, men med struktur.

På spørsmål om de opplever å ha klare rammer på arbeidsplassen for hva de skal gjøre, så svarer informant 1 tydelig ja, og beskriver at hun har et egenansvar for å gjøre jobben sin. Informant 2 nøler litt mer og beskriver at hun opplever det litt vanskeligere nå, når Covid-19 pandemien har berørt arbeidslivet i stor grad. Hun forteller at det har skapt noe usikkerhet om hva hun skal gjøre, men forteller på samme tid at hun opplever at lederen er klar i sine forventninger til henne.

Informant 3 og 4, som er ansatt i stor tjeneste, beskriver sin arbeidshverdag mer hektisk. De nevner i en bisetning at de benytter fagsystemet i samtalen, men vektlegger å fortelle at de

har mye å gjøre, mange brukermøter og store arbeidsmengder. Informant 4 forteller at når hun kommer på jobb, må hun ta tak i det som brenner mest, og at det ofte kan være vanskelig å ha en strukturert hverdag. Informant 3 forteller også om travle dager, at ingen dager er like og at det å beskrive strukturen er vanskelig. Hun gir et eksempel som beskrives slik:

til nå...da har jeg hatt 3 elever innom, tror jeg allerede, ehh,, så det er en hektisk.. Det kommer jo noen å banker på hele tiden...har jeg et ledig sekund, så kommer det gjerne noen .. eh

Både informant 3 og 4 er i intervjuet opptatt av å gi konkrete eksempler på hva de jobber med på daglig basis. Når det kommer til å ha klare rammer på arbeidsplassen, beskriver begge at de ikke har hatt eller har det. Informant 4 forteller at hun har hatt så mye å gjøre, i så mange ulike roller uten at noen oppgaver ble tatt vekk, at hun til slutt måtte si ifra. Hun forteller derimot at etter at hun sa ifra til sin leder og fikk hjelp til å systematisere oppgavene, ble det bedre:

Fra forrige uke , JA ..... Jeg begynte å beskrive meg selv som en potet, jeg gjorde mye over alt, men nå har jeg begynt å begrense hva min rolle er, og det synes jeg er fantastisk

Informant 3 forteller at hun nå etter ca. 2 år har begynt å få litt mer rammer for hva hennes oppgaver er. Hun forteller at hun i prinsippet ikke har hatt en stillingsinstruks, og har måtte lage sine egne rammer tilknyttet både praktiske og målrettede oppgavene for stillingen. Med bakgrunn i hennes stilling innen NAV-systemet, hvor flere ulike instanser har forskjellige forventninger til hennes oppgaver, forteller hun at hun selv måtte finne ut hva som var meningsfulle rammer med bakgrunn i sin fagkompetanse.

For lederne, L5 (stor tjeneste) og L6 (liten tjeneste) beskriver begge to at de har tydelige rammer for sin rolle og arbeidsoppgaver. Rammene knyttet til deres daglige arbeidsoppgaver fremstår mye likt. Begge forteller at de benytter fagsystemene hver dag fra morgen av, og at de benytter fagsystemet for å ha kontroll over tjenestene. L5 beskriver at hun benytter seg av fagsystemet for å få oversikt over arbeidslister og hvor mye arbeid de ansatte har, samt om det er skjevfordelt i arbeidsmengde. Dersom det er det, sender hun mail til de andre ansatte og ber de hjelpe den ansatte som har mye å gjøre. I tillegg forteller L5 at hun sjekker at all

innkommende henvendelser på fagsystemene har blitt besvart innen 2 dager. Hun tydeliggjør i intervjuet at denne 2 dagers- fristen er viktig å overholde på hennes tjeneste. L6 beskriver at han benytter fagsystemet for å få oversikt over oppgaver som skal gjøres. Begge ledere beskriver at de benytter fagsystemet som et kontrollorgan, men mens L6 beskriver at han sjekker om det er noen oppgaver som har ligget lenge, sier L5 at hun sjekker at de ansatte har svart på det de skal.

Videre beskriver ledere at møtevirksomhet tar mye tid i hverdagen. Mens informant L5 forteller at hun ofte deltar på møte med de andre lederne innad i tjenesten for å strukturere og planlegge arbeidet internt på kontoret, forteller L6 at han ofte deltar på eksterne møter hvor aktører fra hele kommunen deltar. Et eksempel er at han for tiden deltar i kriseteam i kommunen knyttet til Covid-19 pandemien. I tillegg forteller han at han jevnlig har møte med kommunens ledelse. Når det gjelder fagoppfølging og vedtaks-gjennomgang sier L6 at det er hans ansvar å gjennomgå at det foreligger riktig dokumentasjon på sosialstønadene og at det er gjort faglige vurderinger knyttet til sosialstønad- avgjørelser. Han har ansvar for å godkjenne sosialstønadene. Her forteller derimot L5 at tjenestens fagoppfølging og vedtaks-godkjenning har blitt lagt som ansvarsområde hos fagkonsulent på teamet, fordi hun ellers ikke hadde hatt tid til å gjøre alle oppgavene sine. Begge beskriver at de ønsker å ha god kontakt med sine ansatte i hverdagen.

#### Kommentar:

Veilederne i de to tjenestene beskriver i noe grad ulike arbeidshverdager. I `liten tjeneste` beskriver veilederne struktur og relativt klare rammer for arbeidet. I NAV sin personalpolitikk står det beskrevet at ALLE nyansatte, innen 1.halvår skal gjennomgå 3 opplæringsløp, knyttet til fagutvikling(<https://www.nav.no-arbeidsgiver>- d 2019,1 desember). Kanskje har informant 1 nylig gjennomført deler av, eller hele opplærings-bolken maks 4 måneder i forkant av intervjuet, siden den faste strukturen med fagsystemene på morgen nærmest fremstår som obligatorisk for informant 1. I tillegg forteller informant 1 at hun som nyansatt har jevnlig oppfølgingssamtaler med sin leder, og at hun da får tilbakemeldinger på hva hun skal jobbe med, og hvordan. Også leder L6 beskriver klare forventninger og tydelige rolleavklaringer knyttet til arbeidsoppgavene i hans tjeneste.

At leder L6 benytter fagsystemet til å forsikre seg om at arbeidet i tjenesten ikke har ligget lenge og at han også godkjenner sosialstønadene, kan vi tolke i lys av organisasjonsteori som beskriver at typiske ledelse i små virksomheter kjennetegnes gjennom at kontroll skjer

gjennom leders direkte tilsyn med arbeidet (Døving et al, 2016, s.50). I tillegg beskriver leder L6 at hans rolle er mer utadrettet, og kan i større grad betegnes som en toppleder hvor arbeidet går på strategi, struktur og kontakt med eksterne relasjoner (Døving et al, 2016, s. 40).

I `stor` tjeneste beskriver veiledere i mye mindre grad klare rammer og struktur i arbeidshverdagen. De beskriver hektiske dager, med noe uforutsigbarhet og svært mye å gjøre. I tillegg beskriver de at de i mye større grad er alene med sine vurderinger. Leder gir også uttrykk for å ha mye å gjøre med virksomhetsspesifikke oppgaver, noe som har ført til at fagansvaret er blitt flyttet til fagkonsulent. Denne strategien kan sees i lys av Webers modell om byråkratiet, hvor hensynet til oppgaver og ansvar er inndelt i ledd, og leders ansvar i en stor organisasjon er mer formalisert, sentralisert og med mer kontroll (Strand, 2007, s. 247). Samtidig må det nevnes at leder L5 i sin lederrolle er tilknyttet et lavere nivå og kan forstås i lys av organisasjonsteorien hvor hennes oppgaver er mer knyttet til tekniske forhold og fremdrift i arbeidet, heller en tilrettelegger for arbeidet (Døving et al, 2016, s. 40).

Selv om ledere forteller at de benytter noe av dagen til å kontrollere og skaffe oversikt over arbeidsoppgavene, kan det synes som om informantene med sine profesjoner i større grad forventes å være selvstyrte i utøvelsen av faget og at strukturen i stor grad er lagt opp til hver enkelt, spesielt i stor tjeneste (Døving et al, 2016, s.14). Med utgangspunkt i hva informantene fortalte om sine arbeidshverdager, forstås begge tjenestene i lys av byråkratisk organisasjonsform. Ledere har i stor grad kontroll og kan korrigere feil og autoriserer den endelige beslutningen. Veiledere beskriver mye ansvar for eget arbeid, men det tydeliggjøres at arbeidet likevel utføres etter regler og rammer som er tilknyttet organisasjonen.

Det forventes at alle informantene forstod hva intervjuer mente, når de ble spurt om å beskrive `Klare rammer` i arbeidshverdagen. Når informantene ble spurt om å beskrive arbeidsdagen så detaljert og `strukturert`, kan det antas at forståelsen av begrepet *struktur* forstås ulikt. Det anses at informantene har ulike oppfattelser og normer på hva struktur kan bety i eget liv. Da det ikke ble spesifikt utdypet i intervjuet, kan det bety at mening av ordet `Struktur` ikke er sammenfallende for informantene. Svarene vektlegges likevel som en del av besvarelsen, da oppgaven er ute etter informantens opplevelse av egen arbeidshverdag, og ikke samme betydning.

#### 4.1.2 Autonomi i arbeidshverdagen

Alle veilederne forteller at de opplever stor grad av autonomi i egen arbeidshverdag, og veilederne fra begge tjenestene beskriver at de opplever å ha tillit fra leder. Informant 1 vektlegger at tilliten hun får fra leder handler om at hun har et selvstendig ansvar for at jobben blir gjort. Informant 2 forteller om en tillit med store muligheter for å påvirke tjenesten, knyttet til sitt arbeidsområde. Informantene forteller at de ikke opplever føringer for hva som skal gjøres i arbeidet, men opplever å kunne utøve arbeidsoppgavene på en slik måte de tenker er faglig godt. Informant 4 forteller at hun er trygg på at leder stoler på henne, og at det er enkelt å si ifra dersom hun opplever at det blir for stor arbeidsmengde.

Begge lederne forteller om stor grad av autonomi i sin arbeidshverdag.

Kommentar:

Forskning knyttet til profesjonsutøvelse peker på at profesjonsutøvere i stor grad har behov for autonomi for å gjøre jobben sin. Denne autonomien er basert på profesjonsutøverens kunnskapsgrunnlag. Gjennom et utdanningsløp tillegger profesjonene seg ulike spesialkunnskap, og har høy grad av fagkapital som kommer tjenestene til gode. Yrkesutøvere med profesjonalisert kunnskap har i større grad et behov for å kunne styre seg selv. For veilederne i NAV innebærer den profesjonelle praksisen forventninger om at de er i stand til å ta faglig begrunnede avgjørelser basert på klare regler og retningslinjer, men også på faglige vurderinger basert på skjønn (Døving et al, 2016, s.16). I den forbindelse sammenfaller studier som er gjort om profesjonsutøveres autonomi og informantenes opplevelse av autonomi på arbeidsplassen.

For profesjonsutøvere er autonomi og kollektiv kontroll blant hovedargumentene for å kunne styre og lede seg selv. Når ledere skal lede profesjonsutøvere med høy grad av autonomi og faglig sterk forankring, kan kollektiv påvirkning være en godt strategi for ledelse (Døving et al.,2016, s.16). I dette avsnittet, fremstår lederen til å kunne tillegge sine ansatte nok tillit til at ansatte opplevde å kunne ha ansvar for egen arbeidshverdag. Vi kan anta at lederne benytter sin sosiale og relasjonelle kompetanse sammen med sine ansatte for samarbeid og økt tillit. dette kan sees i sammenheng med Spendlove2007/ Dreyfus2008 sin studie i Akademia som viste til at sosial kompetanse var en viktig kompetanse for å bli en god leder. Gjennom sosial



og relasjonell kompetanse, kan det forstås som en god strategi for ledelse av profesjonsutøvere med behov for selvledelse (Døving et al, 2016, s.260).

#### 4.1.3 Felleskap

Fellesskap kan vise seg på mange ulike måter. I en organisasjon kan alt fra lederens personlige egenskaper, til organisasjonelle utforminger være bakgrunn for hvordan tjenestens felleskap er. Spørsmålet i dette avsnittet har blitt stilt som: «*hva mener du er felleskap på din jobb*», til både veiledere og ledere. Gjennom å benytte åpent spørsmål, fikk informantene selv mulighet til å fortelle og forklare hva de beskrev som `fellesskap`, uten at ordet kunne misforstås i denne sammenhengen.

I den store tjenesten forteller både informant 3 og 4 at felleskap for deres del, er at de sammen kan drøfte saker som de opplever er vanskelig. Informant 4 forteller at hun opplever et godt samarbeid på jobb, og at hun og hennes kollegaer har brukere *felles*. Hun gir eksempler på, og understreker med forhøyet stemme i samtalen at de felles har et ansvar for hver bruker de følger opp. Informant 3 derimot, sier at det hun blant annet opplever som et godt felleskap på NAV, er at det er en plass hun kan spise lunsj sammen med sine kollegaer.

Lederen L5's beskrivelse av fellesskap, gjenspeiler veilederne i tjenestens sin opplevelse. Hun er opptatt av at fellesskap er samarbeid. Hun forteller at hun er opptatt av at alle hennes medarbeidere skal snakke samme språk, og at det må gå an å le litt i pausene. Hun forteller at det er viktig for henne at alle sammen skal få være med i samtalen.

På den lille tjenesten formidler også leder L6 at han er opptatt av at alle hans ansatte skal jobbe godt sammen, og formidler at det er felleskap. Gjennom å kjenne hverandres styrker, forteller han at det bidrar til gode løsninger i tjenesten. Han presiserer ved flere anledninger i intervjuet at han har dyktige og ansvarsfulle medarbeidere.

jeg har fantastiske medarbeidere må jeg si med en gang, og en leder blir aldri bedre enn omgivelsene tillater og det

I et annet spørsmål senere i oppgaven blir veiledere spurt om hva de mener lederen er opptatt av i tjenesten. Her svarer både informant 1 og informant 2, samt supplerende informasjon fra

Informant 5 at deres leder er svært opptatt av HMS og arbeidsmiljø, og at han har en personorientert, heller enn oppgaveorientert tilnærming til sine ansatte. Dette kan forstås i tråd med lederens svar, da han forteller at han har fokus på de ansattes egenskaper og deres ressurser slik at de kan føle tilhørighet. Leders syn på fellesskap og hans fokus på arbeidsmiljø, fremstår til å påvirke på veileders svar.

Informant 1 forteller at fellesskap på arbeidsplassen hennes er tryggheten til hverandre (kollegaer). Hun utdyper at tryggheten ligger i at de støtter hverandre og hjelper hverandre. eksempelvis forteller hun at leder L6 har startet en “lunsj-trim gruppe”, hvor de en gang i uken går en tur i lunsjen. Dette skal være et tiltak for å treffe kollegaer, i en tid hvor Covid-19 pandemien påvirker arbeidsstrukturen og flere har hjemmekontor. I tillegg forteller hun at leder ofte tar initiativ til sosiale treff utenfor jobb.

Informant 2. forteller at fellesskap for henne, er arbeidsmiljøet de har på jobben og at de kan ha utbytte av hverandres erfaringer. Hun forteller at hun det siste året (før Covid-19) har ledet en veiledningsgruppe på jobben, hvor alle kollegaer deltar. Hun forteller at veiledningen har bidratt til at hun og hennes kollegaer har bistått hverandre tettere, i f.eks. vanskelige samtaler. Informant 2 forteller på slutten av intervjuet, at hun er opptatt av at de ansatte som jobber sammen med henne, har forståelse for faget. Hun beskriver at flesteparten av hennes kollegaer ikke har fagutdanning innenfor sosialfaglig retning og hun mener det er viktig at det kollegiale fellesskapet, gjennom blant annet veiledning, blir brukt som fagutvikling.

Kommentar:

Gjennom informantenes beskrivelser av fellesskap, ble det tydelig at lederne hadde ulike tilnærminger på dette. I den lille tjenesten var leder opptatt av fellesskap som en sosial arena, hvor sosiale tiltak som ikke automatisk omhandlet fag eller tjeneste var viktig. Her var fellesskap knyttet til veilederne som privatpersoner. Lederen var opptatt av at et sosialt arbeidsmiljø, skaper trygghet og kultur for faglige drøftinger. I et organisatorisk perspektiv, kan vi tolke den lille tjenesten i et institusjonelt perspektiv hvor interne verdier, normer og selvstendighet er viktige redskaper som bidrar til selvstendig innflytelse fra medarbeidere (Christensen, 2017, s 23). I tillegg blir lederen beskrevet som å ha en personorientert tilnærming, noe som sammenfaller med studien om situasjonsbestemt ledelse av Judge, Piccolo og Illies hvor de beskriver at ledere med person-orientert ledelse ikke er avhengig av

hva slags oppgaver, ansatte eller bransje en leder, men har fokus på ledelse knyttet til å lede menneskene som skal utføre arbeidet. (Døving et al,2016, s.251)

I den store tjenesten ble fellesskap knyttet til faglige drøftinger og arbeidsoppgaver vektlagt og kan sees som en instrumentell tilnærming til organisasjonen, der tjenestens fellesskap har blitt lagt opp til *mål- middel* verktøy for ledelsen. Blant annet ser vi lederen fokuserer på samhold *i* arbeidstiden og *på* arbeidsplassen, noe som bidrar til at veilederne blir vektlagt som profesjonsutøvere, og ikke ved privatperson. Veilederne benytter også fellesskapet som en profesjonell arena for samhandling knyttet til fag og arbeidsoppgaver de har felles. I hierarkisk oppbygning forstås mål- middel verktøyet som at kompetansen til fagutøvere benyttes som middel for å nå tjenestens mål (Christensen et al,2017, s.35).

#### 4.1.4 Oppsummering

Gjennom informasjon fra informantene, kan de to ulike nav kontorene forstås ulikt ut i fra organisatoriske perspektiver. Driften og organiseringen i liten tjeneste kan forstås i et institusjonelt perspektiv, hvor blant annet arbeidskultur, normer og sosiale relasjoner skaper verdigrunnlag i tjenesten. (Christensen, 2017, s 23). I den store tjenesten kan den organisatoriske utformingen forstås som en instrumentell tilnærming hvor tjenestens handlinger er knyttet til *mål- middel* verktøy for ledelsen. Disse tilnærmingene ble spesielt synlig i spørsmålet om fellesskap, og hvordan tjenestene forholdt seg til dette.

Til tross for ulike tilnærminger i tjenesten og utøvelse av ledelse, beskriver opplevelse av autonomi seg likt i begge tjenestene. Ikke bare bekreftet informantene det selv, men det ble også synlig i beskrivelser av arbeidshverdagen, noe som er viktig i et selvledelse- perspektiv. Ulikheten kan forstås i sammenheng med hvordan lederen forholder seg til sine ansatte. I liten tjeneste blir lederen beskrevet som å ha en personorientert tilnærming, noe som sammenfaller med studien om situasjonsbestemt ledelse av Judge, Piccolo og Illies hvor person-orientert ledelse har fokus på ledelse knyttet til å lede menneskene som skal utføre arbeidet. (Døving et al,2016, s.251) Dette er generelle kvaliteter som blir beskrevet hos generalist-lederen, hvor blant annet sosiale og analytiske kompetanse blir verdsatt (Døving et al., 2016, s. 259).

Lederen av den store tjenesten fremstår i større grad å vektlegge fagkompetanse i å nå tjenestens mål og skape autonomi. Leder vektlegger å ha et faglig fokus knyttet til

fellesskapet, og veilederne har i større grad et selvstendig ansvar for arbeidsoppgaver. Tjenesten kan bli beskrevet som *formålsrasjonell*, som betyr at lederen benytter de alternativer som finnes for å nå de satte mål. I dette tilfellet, vektlegges beskrivelser av at veiledere benytter fellesskapet for å formålsrasjonelt finne beste faglige løsninger for deres felles brukere. (Christensen et al.,2017, s. 34) Lederen beskriver at hun benytter fagsystemene til å ha kontroll på hvor mye hver enkelt veileder har å gjøre, og styrer deretter. I den forbindelse kan vi anta at leder i stor grad benytter sin fagkompetanse i forståelse av veileders aktuelle situasjon som igjen sees i forståelsen av tjenestens drift.

## **4.2 Hvordan vektlegges kompetanse i tjenesten**

I dette avsnittet benyttes forskningsspørsmål som grunnlag for å få en forståelse av hvordan veiledere og deres ledere vektlegger fagkompetanse og lederkompetanse i tjenesten. I byråkratiske organisasjoner finner du ofte hierarkiske nivåer hvor ledelse fins i stegvise nivåer. For eksempel kan det bety at organisasjonene er bygd opp på spesialisering fra blant annet profesjonsutøvere, men som styres av ledelsen og organisasjonens regler og prosedyrer. (Strand, 2007, s.28). Profesjons-teoretikere hevdet derimot tidlig at byråkratiet var en uegnet ramme for profesjonelle virksomheter, og begrunnet dette med at organisatoriske rammer kan påvirke profesjonell praksis. I tillegg beskrev Gouldner i 1957 at den profesjonelle er primært rettet mot sin egen profesjon, og kan forstås som at profesjonelle er mer lojal mot sin profesjon enn sin virksomhet. Senere i oppgaven utdypes Gouldner sine påstander, hvor han beskriver profesjonsutøveren som en «kosmopolitt» (Døving et al.,2016, s.62).

Exworthy og Halford(1999) mener at NPM- reformen har ført til at profesjonsutøvere også må være entreprenører i sin rolle. Byrkjeflot (2010) sier at behovet for ledelse har økt med NPM-reformen, og Storvik (2002) viser til at når staten skal rekruttere ledere, vektlegger 79% av arbeidsgiverne at ny leder har lederegenskaper, mens bare 17% vektlegger faglig innsikt (Døving et al,2016, s. 63-65). Målet med dette avsnittet er å få kunnskap om hvordan veiledere benytter seg av lederens kompetanse, og om de opplever å få støtte og hjelp knyttet til faglige spørsmål. Ledere på sin side blir i dette punktet spurt hva ledere anser som nødvendig kompetanse for lederjobben. I intervjuguiden fremkom spørsmålene slik:

- Opplever du at du kan søke råd og hjelp hos lederen din om faglige spørsmål?
- Opplever du å kunne snakke med lederen din om både faglige og personlige emner

- Hvordan vet du om du har støtte eller ikke av sjefen din?
- Hva mener du lederen din er opptatt av på deres jobb?

For ledere

- Dersom du har behov for å søke råd og hjelp knyttet til arbeidsoppgaver eller din rolle på jobb, hvem tar du kontakt med da?
- Opplever du at du får brukt din fagkompetanse på jobb?
- Hva mener du er lederens viktigste oppgaver på din jobb?
- Hva mener du er viktig som leder når man skal lede mennesker med profesjonsutdanning?
- Hva vektlegger du som viktig i en lederrolle?
- Hva mener du er viktigst i en lederrolle: fagbakgrunn eller lederbakgrunn? Utdyp!

Lederne som er intervjuet i denne oppgaven, har begge lederansvar, men er ansatt med ulik fagbakgrunn. Mens leder L5 gjennom mange år har jobbet innenfor sosialfaglige tjenester og sårbare mennesker i ulike faser, har L6 kun jobbet med sosialfaglige tjenester i 7 år. Om vedkommende leder har jobbet innen sosialfaglige tjenester før det, er uvisst, men han forteller i intervjuet ved flere anledninger om sin fagbakgrunn og jobberfaring i mange år fra industrien, og båtmotor-faget. I dette avsnittet er det ønskelig å se hvordan leder forvalter sin lederkompetanse, og hvordan leder samhandler med sine ansatte. Det vil kunne gi en forståelse av hva leder vektlegger av egenskaper og kompetanse.

#### 4.2.1 Søke råd og hjelp

Når jeg spør veiledere om de kan søke faglige råd og hjelp hos lederen sin, blir svarene noe uklare. Informant 1, forteller at hun opplever det som greit, og gir eksempel på at når hun i sommer jobbet alene som veileder på kontoret, benyttet hun seg av å spørre leder om råd. Derimot forteller både informant 2 og 5 at de ikke henvender seg til sin leder for råd. Informant 5 forteller at hun har jobbet lenger på kontoret en lederen, og kan det meste og bedre enn leder. Hun sier med litt latter i stemmen at:

kanskje det er han som skal spørre meg!

Informant 2 sier at, fordi leder har annen fagbakgrunn, spør hun ikke leder noe særlig om råd, men forsøker heller å ta kontakt med fylkesmannen, som er styringsorganet over leder. Hun forteller at hun har gjort det mange ganger, sammen med leder, slik at de felles har funnet svaret på aktuelle spørsmål.

Litt det samme svarer informant 3, i den store tjenesten. Hun forteller at heller ikke hun benytter seg av lederen for faglige spørsmål. Hun forteller at leder har en mer teknisk rolle, og at hun noen ganger henvender seg til fagressursen i tjenesten dersom hun lurar på noe.

Informant 3. forteller at etter omorganiseringen nå nylig har hvert team fått hver sin fagressurs, og leder gått mer over til å ha mer fokus på drift av tjenesten. Hun forteller at hun i større grad benytter sitt eget nettverk, knyttet til andre veiledere med samme rolle. Hun møter disse hver 3 uke, og snakker ellers mye med aktuelle kollegaer i dette nettverket på telefon. Hun forteller:

Kommer an på hva det dreier seg om. PÅ X har det jo alltid vært slik at det har vært en teamleder og .. eller ikke alltid da,... men så lenge jeg var der, men da var det en teamleder og en fagkonsulent. Da var det jo fagkonsulenten jeg gikk til, men teamleder har mer ansvar for driften.. Men før den siste omorganiseringen så var det slik at teamleder hadde samme fagbakgrunn som resten av teamet, så da kunne man gå dit om fagkonsulent var opptatt .. men nå har vi jo også sånn på X at vi .. nå er vi jo omorganisert så er det jo teamledere nå som kun har ansvar for det tekniske .... Jeg har jo folk her å drøfte med, men det er ikke i hovedsak her jeg gjør det. Da bruker jeg det nettverket jeg har, med de andre veilederne i skolen. Stor sett er det de jeg drøfter med , om det er noe

Informant 4 forteller derimot at hun opplever at det fint går an å rådføre seg med leder, knyttet til faglige spørsmål. Hun begrunner dette med at leder har jobbet med akkurat samme oppgave som henne tidligere.

Når det kommer til spørsmål om informantene kan snakke med lederen sin om personlige anliggende, svarer alle informantene at de opplever det som naturlig og greit. Ingen av informantene har noe å tillegge på dette spørsmålet. I tillegg svarer informant 2,3,4 og 5 at de enkelt vet dersom leder er uenig i hva de mener. Alle informantene forteller at leder ville sagt ifra med en gang, dersom det var noe den var uenig i. Informant 3 i sier at hun enkelt merker

når leder er fornøyd. Hun beskriver at hun opplever å få økt tillit, og opplever at leder stoler på hennes avgjørelser og får dertil flere oppgaver hun føler hun mestrer. Informant 1 forteller at hun fremdeles er usikker på hvordan hun skal forstå dersom leder er uenig, men forteller at hun som nyansatt har oppfølgingsmøter med leder, hvor hun får tilbakemeldinger på hvordan hun utfører sine oppgaver, og om hun skal justere noe.

Når lederne får spørsmål om hvem de søker støtte og råd hos dersom de trenger faglig hjelp eller hjelp knyttet til rollen på jobb, svarer lederne ulikt. L5 raskt svarer at hun henvender seg til sine leder- kollegaer som er sidestilt med henne i den hierarkiske oppbygningen av tjenesten. I den store tjenesten er det 6 andre teamledere med ulike fagområder, og hun gir uttrykk for at hun har god kunnskap om hvem av sine kollegaer som vet hva. Dersom hun ønsker en rask avklaring eller ja/ nei svar, henvender hun seg til sin overordnede leder.

L6 derimot forteller at han benytter seg av fagkonsulenten på jobb eller en av de andre ansatte som han vet har kunnskap om aktuell problematikk han vil ha svar på.

I intervjuene blir det med ujevne mellomrom i samtalepratet om `fagmøter`. Fagmøter beskrives som en fast arena hvor kollegaene i samme tjeneste, møtes for å drøfte. I den lille tjenesten forteller informant 1 at dette er gode møter, hvor de samles for å få innspill i saker av andre kollegaer, drøfting av aktuell fag-problematikk og gjennomgang av lovhjemler. I dette møtet deltar fagansvarlig. Leder L6 forteller i intervjuet at han ikke deltar aktivt i disse møtene, men av og til dersom de ansatte ønsker det eller om det har kommet nyheter han trenger å formidle.

I den store tjenesten forteller informant 3 at hun synes det er fint å benytte fagmøtene som en arena der alle kollegaene samles. Det er ikke så stort faglig fokus på disse møtene, men heller en møteplass hvor kollegaer oppdaterer seg på hva de andre gjør. I tillegg får de ansatte nye oppdateringer som gjelder deres arbeidsplass, f.eks. om hvordan Covid-19 pandemien berører tjenesten. I den store tjenesten er alltid leder med.

#### Kommentar:

I den store tjenesten forteller informantene at de søker faglig hjelp hos andre kollegaer eller samarbeidsinstanser i stedet for leder. Lederen har fagkompetansen, men har fått en mer byråkratisk rolle hvor driften av tjenesten og oppgaver knyttet til dette, tar mer plass. For å forstå dynamikken, kan vi benytte Guldners forklaringer, hvor han beskriver en

profesjonsutøver som en “kosmopolitt”. En “kosmopolitt” er hvor profesjonsutøvere er mer orientert mot sin egen profesjon for nye ideer og faglige standarder, enn mot organisasjonen og opplever å ha sitt eget fagmiljø på siden av organisasjonen. I den store tjenesten forstås det som at ansvaret for faglige vurderinger er lagt til hver enkelt, og at leder ikke i den grad har direkte ansvar for fagligheten.

Ledere blir derimot av Goulder beskrevet som en “local”, og er mer knyttet til tjenesten og tjenestens regler, systemer og målsetninger (Døving et al., 2016, s. 68). Gjennom organisasjonens oppdeling blir arbeidsdelingen gruppert, hvor leder har sine oppgaver, og profesjonsutøver som er nivået under leder i et hierarkisk oppsett, har sine oppgaver. Felles for både leder og veileder i stor tjeneste, er at de benytter seg og søker råd og hjelp på lik horisontal linje. Veileder søker råd fra likestilte profesjonsutøvere, leder L5 søker råd med likestilt ledernivå (Christensen et al., 2017, s. 39).

Lederen i stor tjeneste er en såkalt hybrid leder, som i første omgang har fagbakgrunnen og dertil lederkompetanse. Goodall har gjennom en rekke studier vist til at tjenester som ledes av (gode) fagpersoner, ofte viser bedre resultater. Dette kan forstås som at ledere som allerede har kontekstuell kunnskap om feltet, har lettere å sette seg inn i ulike fagdilemmaer og forstår strukturer i fagfeltet i en annen grad. Nå er ikke denne oppgaven opptatt av hvilke NAV kontor som viser best resultat, men studier fra vitenskapelige ansatte på Collage i USA mente at ledere som benyttet sin profesjonelle fagkompetanse og personlighet i stedet for formell styringsrett, hadde økt autoritet. Videre var også de samme ansatte mest fornøyd når deres egen fagkompetanse kunne brukes til innflytelse og ekspertise (Døving et al., 2016, s. 262-263). Dersom vi skal ta utgangspunktet i Goodall's studier, og knytte det opp mot empirien i denne oppgaven, kan vi anta at leder av den store tjenesten har en tryggere og større forståelse for veilederens rolle, og dertil i større grad kan dra nytte av medarbeideres kompetanse.

I den lille tjenesten søker ikke veiledere råd hos leder, med begrunnelse i at leder ikke har nok kompetanse direkte knyttet til feltet. Likevel kan vi forstå det slik at fagligheten i tjenesten er ivaretatt, ved faste fagdrøftinger og intern veiledning gjennom integrert kollektiv læring. Kollektiv læring kan sees i sammenheng med lederens strukturelle tanker for tjenesten hvor han vektlegger felles verdier og sosiale normer. Her kan leders innflytelse skje direkte gjennom lederens personlige påvirkning. Gjennom leders sosiale relasjoner og direkte kommunikasjon med ansatte, kan det bidra til å skape forutsigbarhet og bedre forståelse av



den enkeltes veileders arbeidshverdag (Døving et al., 2016, s. 39). Dette forstås som en del av en organisasjonskultur, hvor leder har formalisert en faglig læringskultur. En læringskultur er arbeidsrelaterte kunnskapsplattformer hvor veilederne aktivt bruker fra egne erfaringer i deling av kunnskaper med kollegaer, blant annet i fagdrøftinger (Ottesen, 2012, s. 89). I slike samhandlingsformer, kommer spesielt nyansatte eller nyutdannede godt ut av det. Samtidig så kan slik læringskultur bidra til økt trivsel og profesjonsstolthet gjennom at veiledere føler seg som deltager i en kulturelle enhet, som igjen bidrar til økt meningsfulle aktiviteter (Christensen et al., 2017, s. 57). I den lille tjenesten kan vi forstå det som at den kollektive kontrollen og faglige ansvaret er overlagt til profesjonsutøverne, hvor leder fremstår mer som en budbringer fra toppledelsen. Ledelse handler om å få det beste ut av virksomhetens ressurser, og i denne oppgaven er veilederne ledernes viktigste ressurs.

Vi kan anta at leder i denne tjenesten har tatt en tildel passiv rolle knyttet til fag, men en aktiv rolle i form av sin formelle autoritet til å skape tolkningsrammer, gi mening og redusere usikkerhet for sine ansatte (Strand, 2007, s. 52). Vi kan se for oss at leder bygger bro mellom organisasjonens mål og behov til veilederne lojalitet og nødvendig faglighet, som igjen gir økt fleksibilitet og kompetanse (Døving et al., 2016, s. 57).

#### **4.2.2 Leders viktigste oppgave på jobb**

Hvordan forstår ansatte hva leder er opptatt av, og hvordan gir dette utslag i tjenesten til den enkelte? Dette spørsmålet ble stilt til alle informantene, og det er dette spørsmålet som utpeker seg med størst ulikhet i empirien når svarene hos de to tjenestene sammenlignes. Mens den ene tjenesten beskriver sin leder som opptatt av faglighet på jobb, resultater og budsjett, svarer den andre tjenesten at lederen er svært opptatt av arbeidsmiljøet og at alle skal ha det bra.

Både informant 3 og 4, som kommer fra stor tjeneste, sier at leder er opptatt av at jobben blir gjort. Informant 3 forteller at lederen er opptatt av at arbeidet skal være juridisk korrekt og at fagligheten skal ta utgangspunkt i det. Hun nevner også at leder er opptatt av budsjett og resultater, men opplever ikke at det går utover fagligheten på jobb.

Informant 4 sier at hun opplever at lederen er opptatt av at jobben er gjort, og gir eksempel på at dersom jobben ikke er gjort tar lederen det med seg videre til sin sjef, for å avklare og informere om hvordan den ansatte skal gjøre det senere. Informant 4 mener dette handler om

at lederen er opptatt av hvordan hun har det, og at hun som veileder har det bra når hun går hjem fra jobb.

Informant 1 og 5 fra den mindre tjenesten forteller at lederen er veldig opptatt av arbeidsmiljøet. Informant 1 forteller at leder er svært fokusert på HMS og at han gjennom sosiale fellesskap, har troen på at dette gir faglige utbytte. Informant 5 sier noe lignende:

“...AT vi skal ha det bra. har vi det bra, så yter vi bra. Opptatt av dialog og arbeidsmiljø. Han stiller krav, men vi er voksne. Det er forskjellen mellom stor og liten tjeneste. Kun en person kan velte et helt arbeidsmiljø, og vanskeligheten for å få seg ny jobb, gjør at folk jobber for å opprettholde det gode arbeidsforholdet, for at vi skal være der til vi går av med pensjon...”

Dersom vi skal tolke informant 5 sitt utsagn, så presiserer hun at leder er opptatt av arbeidsmiljøet, men underliggende kan utsagnet forstås som at det er kollegaer selv som har et stort ansvar eller motivasjon. Det kan forstås ut fra to muligheter. Det ene handler om veilederne legger sine egne behov til sides, for fellesskapets mål. Det andre mulige påvirkningen kan handle om den faktiske realiteten hvor det er færre arbeidsmuligheter på et mindre sted, og at det kan være vanskelig å få ny jobb dersom veileder vil slutte. I denne sammenhengen kan vi heller se på leder som en fasilitator, som tilrettelegger for mulighetene til godt arbeidsmiljø.

Når ledere ble spurt om hva de oppfattet som viktige oppgaver på sin jobb, forteller L6, leder i den mindre tjenesten at hans rolle er å være bindeledd mellom ulike personer og faggrupper, og at han er opptatt av å skape ro, trygghet og harmoni i hverdagen. Han forteller at han forsøker å gjøre det ved å være klar, tydelig og forutsigbar på arbeidsplassen så langt det går, og spesifiserer dette med at det vil være viktig når nye krav og forventninger blir pålagt veiledere, eksempelvis ny digitalisering.

L5 sier at hun er opptatt av å få de ansatte til å bli best mulig og at de ansatte opplever mestring og kan jobben sin. Hun vektlegger at hun til enhver tid har kontroll over de ansattes arbeidsmengde, og følger med på om noen kan avlaste den som har mye. Hun ønsker stabile arbeidstakere, og mener denne strategien kan bidra til å forebygge sykefravær. Spesielt viktig mener hun dette er i travle og tyngre tider.

I tillegg ble lederne spurt om hva de mener er viktig som leder, når man skal lede mennesker med profesjonsutdanning. Her svarer begge lederne at respekt for de ansattes fagkunnskap er viktig. I tillegg sier L5 at det vil være viktig å passe på at de aktuelle ansatte får nok faglig påfyll, og at de får brukt sin utdanning riktig. L6 forteller at når han mener `respekt for utdanning` vektlegger han å lytte til kunnskapen, men at denne kunnskapen også skal passe inn i tjenestens verdier og det tjenesten skal levere på.

Kommentar:

Å lage en nummerert liste over en leders oppgaver vil være vanskelig, da rollen som leder ofte innebærer å snakke med mennesker på ulike nivåer, i ulike sammenhenger både innenfor og utenfor organisasjonen. Mintzberg (1973) viser fra klassiske studier at en leders typiske hverdag er svært variabel, hektisk og oppdelt, og prioriteringer kan variere fra dag til dag. Leders oppgaver kan handle om alt fra detaljerte aktiviteter til store strategiske saker, og skiftene kan være raske (Døving et al., 2016, s. 39).

I denne oppgaven vil det være viktig å forstå leders oppgaver i lys at den hierarkiske nivået de ulike lederne er ansatt på. Leder i liten tjeneste, har ansvar for hele kontoret, alle kontorets oppgaver og i tillegg deltar i møter sammen med rådmannen i kommunen.

Leder av stor tjeneste, har tittel `teamleder`, og har ansvar for sitt team, som er 1 av 7 team på et NAV kontor. Hun rapporterer til sin leder, som er 1 av 2 NAV ledere på kontoret. NAV-lederne har deretter 2 ledere over seg i, i tillegg til kommunelederen.

Lederoppgaver i lavere nivåer som f.eks. teamledere, omhandler i større grad praktiske oppgaver tilknyttet tjenesten. Dette kan være oppgaver som bemanning, fremdrift i arbeidet, praktiske problemer og sosiale relasjoner. Ledere i lavere nivåer, har mulighet til å bruke mer tid med sine ansatte. I tillegg har ledere på lavere nivå flere oppgaver knyttet til å tolke regler og retningslinjer fra øvre ledelse (Døving et al., 2016, s. 40). L5 forteller at hun er opptatt av en praktisk orientering i sin lederrolle, hvor blant annet kontroll over arbeidsmengde kan bidra til å ivareta bemanningen. Oppsummert kan det sies at L5, leder av stor tjeneste vektlegger oppgaveorientert ledelse hvor hun innehar kunnskaper og ferdigheter tilknyttet arbeidsfeltet, og kan gjennom dette vite hvordan medarbeiderne jobber. Fordi lederen har fagkompetansen kan vi anta at hun vektlegger faglig påfyll for å sikre ivaretagelse av både mål for arbeidsplassen, men også respekten til sine profesjonsutøvere.

Leder med en fot innenfor toppleder -nivå slik vi kan anta at L6 har, har i langt større grad ansvar for strategi og strukturer på arbeidsplassen, samt mer kontakt med eksterne relasjoner. Toppledere står mer ansvarlig overfor eiere og myndigheter, og bruker mindre tid og kontroll på sine ansatte som er underordnet (Døving et al.,2016, s.40). I lys av denne kunnskapen, kan vi forstå at L6 sine lederstrategier, med blant annet fokus på overordnede forhold på arbeidsplassen, stammer fra en hverdag med lite tid til fag, men med ansvar for resultater.

L6 har en mer menneskeorientert ledelse, hvor fokus på trivsel, sosial ivaretagelse og harmoni hos de ansatte er viktig. Å ha en mellommenneskelig kompetanse som leder, handler om å lese hvordan sine ansatte har det, og ut fra det iverksette tiltak (Døving et al.,2016, s. 45). Leder L6 forteller at han har en rolle hvor han presenterer nye krav og forventninger til sine ansatte fra toppledelsen. Gjennom å benytte sin sosiale kompetanse i den menneske-orienterte ledelsestilnærmingen, kan dette benyttes til å forstå hvordan hans ansatte tar imot nye krav og forventninger, f. eks ved ny digitalisering i tjenesten. Ansattes reaksjoner og imøtekommenhet for nye endringer vil være ledende for hvordan lederen videre i tjenesten kan klare å implementere nye krav. Gjennom å benytte ro og tid til endringer, vil dette skape en økt imøtekommenhet og aktive støttespillere hos de ansatte. Dersom leder ikke benytter seg av strategier som lydhørhet og respekt knyttet til ansattes meninger vil det kunne føre til økt endringstrøtthet hos veilederne (Amundsen & Kongsvik, 2008, s 28).

For å svare på hva som er leders viktigste oppgave på jobb må konteksten hos leder forstås, og viktigheten kommer av hva hver enkelt leder er lært opp til og vektlegger sammen med sine kollegaer.

#### **4.2.3 Hva er viktigst- fagbakgrunn eller lederbakgrunn?**

Denne oppgaven handler i stor grad om å få en forståelse for hva ledere i sosialfaglige tjenester vektlegger av kompetanse. På spørsmål om hva lederne mente var viktig kompetanse for å lede en sosialfaglig tjeneste, svarer begge lederkompetanse. Riktignok moderer begge seg, og sier at *både* fagkompetanse og lederkompetanse er viktig. L6 sier at det vil være viktigere å ha lederkompetanse i bunn, for han mener at fagkompetanse kan bygges på. L5 mener også lederkompetanse er viktig, og argumenterer med at det er viktig å ha kunnskap om hvordan en leder mennesker. I tillegg beskriver hun at feltet hun jobber innenfor er så stort, at det ikke vil være mulig å ha fagkompetanse på alt.

Når det gjelder hva slags lederegenskaper som syns å være viktig å ha som leder, sier L6 at tilgjengelighet og stabil ledelse vil være viktigst, sammen med å være ekstremt lydhør og å lese mennesker. Videre så beskriver han at leder må løsningsorientert og tilstedeværende, og begrunner dette med at leder skal forstå seg på kompliserte saker, som i tillegg skal jobbe med å endres. L5 mener det er viktig at leder er tydelig og klar, og at ansatte vet hva som kan forventes av lederen. Hun presiserer at det er viktig å ha tillit til de ansattes arbeid, og tilbakemeldinger til ansatte skal være konstruktive.

Når jeg derimot spør informantene “hva mener du er viktigst for å få en lederstilling på din arbeidsplass?” svarer hele 3 av 5 at de tenker at fagbakgrunn er viktigste kvalifikasjon, etterfulgt av personlig egnethet- Likevel sier de at de vet at organisasjonen ønsker lederutdanning, i lederstillinger. På dette punktet kan vi se at det er en motsetning mellom hva veiledere mener er viktig, og hva ledere mener er viktig. Vi kan kanskje anta at veiledere ikke er involvert i alle lederens oppgaver, og veiledere bærer med seg “kosmopolitt”-betegnelsen, at profesjonsutøvere vender seg mot sine egne (Døving et al.,2016, s.68).

Informant 3 fortalte, i et tidligere spørsmål, at hun tidligere tenkte at det var en stor ulempe at hennes leder ikke hadde fagkunnskapen om det spesifikke arbeidet hun utførte. Informant 2 forteller at hun mener leder bør ha faglig kompetanse som leder, men vet at det er lederkompetanse som er prioritert. Hun sier at det da er svært viktig at ledere har faglig dyktig personal, som leder kan lene seg på.

Lederne svarer mer uklart på samme spørsmål knyttet til hva som skal til for å få en lederstilling. L5 sier at hun har lagt merke til at tjenesten har gått mer vekk `fra slike fagutdanninger`, og mer rettet mot leder-utdanninger. En kvalifikasjon hun likevel vektlegger i lederstilling, er å ha kunnskap om NAV. Videre snakker hun om at interne søkere kan være gode kandidater, og viser til at 4 av de 7 teamlederne er ansatte i hennes tjeneste som har rykket opp og fått lederjobber. Hun forteller:

jeg mener det er god personalpolitikk at har man flinke folk som allerede er i organisasjonene og ønsker å beholde de .. å .. da tenker jeg det er fint å .. ha mulighet til å gjøre karriere der de er da, og ikke bare finne seg andre jobber fordi kommer ikke noe videre der du er .. det kan jo være demotiverende nok for noen

Dette sammenfatter med Kotter (1982) som mente at rekruttering av ledere internt i en tjeneste hvor den ansatte allerede hadde inngående kjennskap til bedriften, var mer hensiktsmessig enn å hyre inn eksterne ledere (Døving et al., 2016, s. 265).

Kommentar:

I NAV sin kompetansestrategi-plan for 2013-2020 står det beskrevet at utvikling av ledelsen i NAV skal inneholde en videreutvikling av ledelsesplattformer og lederutviklingsprogrammer. Innholdet i lederutviklingsprogrammet omhandler instrumentelle og strategiske oppgaver som blant annet virksomhetsplanlegging, budsjett, arbeidsgiveransvar og innføring av kvalitetssystem. Ledelse rettet mot ansatte omhandler i denne kompetanseplanen oppfølging av sykefravær (NAV.no, 2013, s. 7).

At begge ledere mener at lederkompetanse er den viktigste kompetansen i deres arbeidshverdag, kan forstås i lys av organisasjonens forventninger til deres arbeid. Begge lederne har startet sin lederjobb etter at NAV's kompetansestrategi-plan ble iverksatt, og vi kan anta at organisasjonens formelle praksis og normer har lagt føringer for hvordan lederne skal drifte tjenesten. Formelle normer kan være regler som er skrevet ned i stillingsinstrukser, gjennom reglementer eller /og beskrevet i organisasjonskart og har strukturelle trekk (Christensen et al., 2017, s. 27). I tillegg er hovedkravet til ledere av byråkratiske organisasjoner å passe på at det ikke oppstår uønskede avvik og at de rutinemessige planene for virksomheten er ivaretatt (Strand, 2007, s. 263).

I denne sammenhengen kan ledere oppleve dilemmaer vedrørende forventning og vektlegging i arbeidshverdagen. Det kan antas at profesjonsutøvere ønsker fokus på fagkompetanse i samhandlingen med leder om arbeidsoppgaver, mens topplederne ønsker fokus på leders lederkompetanse. Kanskje spesielt vil L5 merke dilemmaet mest, som kan betegnes som en hybrid-leder. Det fremkommer at hennes ansatte har et økt faglig forventning til at hun skal ivareta tjenesten gjennom en fagutøvers blikk, og utøve beslutninger i et her og nå- perspektiv. Fra ledelsen kan vi anta at hun får forventninger om å lede tjenesten med leder-briller, og dertil utføre strategiske og analytiske avgjørelser på bakgrunn av organisasjonens langsiktige mål (Døving et al., 2016, s. 269).

Veilederne som ble intervjuet, mente at leder burde ha fagbakgrunn. Vi kan forstå det som at profesjonsutøvere har en sterk yrkesforankring gjennom sin spesialisering og monopolisering av kunnskapsgrunnlag. Dette kompetansegrunnlaget bidrar til at profesjonsutøveren i ledd av sin utdanning har høy grad av autonomi og selvledelse, og kan i mange organisasjoner verne om sin egen fagutøvelse som den viktigste (Døving et al., 2016, s. 35). I byråkratiske organisasjoner kan dette bli synlig gjennom at kompetanseområdene og statusene ivaretas, men nytenking kan være vanskeligere å få igjennom (Strand, 2007, s. 267).

Gjennom intervjuet med ledere, kan det fremstå som at lederne skjermet sine medarbeidere for mange av lederens strategiske oppgaver, og det kan antas at leder og fagutøver av den grunn har ulike forståelse av hva slags kompetanse som er viktig for en leder. Det kan også hende at det er med dette utgangspunktet L5 sier at interne søkere kan være gode ledere. Gjennom å ha kunnskap om både omgivelser som påvirker medarbeidere og en felles forståelse for organisasjonen, en såkalt kontekstuell kompetanse, vektlegges den som den beste kompetansen hos leder, uavhengig av fag eller leder utdanning (Døving et al 2016, s. 263).

#### **4.2.4 Oppsummering**

I denne oppgaven må vi forstå lederens rolle i virksomheten i tråd med hva Goulder kalte "local". En leder skal lede mennesker gjennom de virkemidler de har, og slik vi kan forstå lederne i denne oppgaven, benyttes både autoritet, legitimitet og personlige relasjoner for å oppnå aktuelle mål. (Døving, 2016, s. 42) begge lederne formidler at lederkompetanse er den viktigste lederkompetansen.

Gjennom fortellingene til både veileder og leder beskrives lederne til å forvalte lederskapet gjennom kontroll av saker, og oppfølging av lover og rettigheter i tjenesten, såkalt legal autoritet. I formelle organisasjoner er også interne regler, oppgaver og avgjørelser med på å bidra til legal autoritet. For den store tjenesten, og leder L5 kan vi antatt at organisasjonens bestemmelser om å flytte fagoppfølging fra leder til fagkonsulent, er en form for legal autoritet (Døving et al., 2016, s. 41-42). I tillegg utøver også leder L5 tradisjonell autoritet, hvor hun har myndighet til å bestemme veiledernes arbeidsmengde, f. eks ved at andre veiledere må ta på seg flere oppgaver dersom hun har sett at en annen veileder har for mye.

Slik det fremstår i intervjuene, er leder av stor tjeneste i større grad faglig fraværende enn leder av liten tjeneste, som beskriver fokus på arbeidsmiljø og nærvær.

Veilederne benytter seg ikke av leders fagkompetanse, og går ikke til leder for å få faglig støtte. Dette er likt for begge tjenester. Gjennom eksempler i intervjuene der informanter i stor tjeneste forteller om selvledelse og ansvar for eget arbeid, fremstår det å være større avstand mellom veileder og leder i stor tjeneste. Dette forstås gjennom at veiledere beskriver arbeidshverdager uten særlig struktur og med mye stress og høyt arbeidspress. Det kan forstås som lederens fagbakgrunn påvirker hvor mye leder overlater av ansvar til veilederne, fordi leder fra før kjenner til feltet. I den forbindelse kan vi tolke at leder L5 sine avgjørelser og lederstrategier bunner i egen fagkompetanse, blandet med lederkompetanse- altså hybrid lederskap.

Gjennom intervjuene fremstår det som at leder L6 innehar karismatisk autoritet, hvor det forstås som at han blir respektert og sett opp til på grunn av sine personlige egenskaper (Døving et al.,2016, s.41-42). Slik det fremstår i intervjuene med veileder, beskrives leder som nærværende, lyttende og støttende både i arbeidshverdagen og i privatlivet. Dette er i tråd med hva leder selv formidler er viktige lederegenskaper å ha med seg, for å lede mennesker godt. Dette vises også i intervjuene, hvor informantene beskriver en ro og struktur i arbeidet, og god oversikt over arbeidet. Dersom vi skal se denne egenskapen i forbindelse med ledelsesteorier fremstår det til at lederen leder sine ansatte med “skjult lederskap”. Skjult lederskap beskrives som når karismatiske ledere benytter diskre overtaling og sosialisering som metode (Døving et al.,2016, s. 71). Begge ledere betegner egenskaper som tydelig, forutsigbar og lydhør som mest essensielt for lederskap. Dette er de samme egenskapene som studier har vist at vektlegges ved lederkompetanse.

I lys av informantenes svar og organisasjonens forventninger beskrevet i denne oppgaven, kan vi forstå det som at funnene peker i retning av at den generelle leder med sin lederkompetanse fremdeles er den kompetansen som vektlegges, også i sosialfaglige tjenester.



### 4.3 Hvordan vektlegger leder kompetanse i tjenesten

Dette punktet handler om hva lederne ser på som verdifull kompetanse for tjenesten. Å lede en tjeneste, handler om å ha en rolle hvor ivaretagelse og ansvar for viktige oppgaver knyttet til at tjenestens langsiktige mål blir satt i fokus. I boken *Ledelse, organisasjon og kultur* (2007) av Torodd Strand begynner han sin introduksjon med å beskrive ledelse som; “ledelse er å sørge for at de viktigste tingene for en organisasjon blir utført, og at forståelsen av dette vil variere f. eks med organisasjonstypen, kulturen, sektor, situasjonen, men også personlighet og stil” (Strand, 2007, s 11).

I dette avsnittet er det ønskelig å se hvordan lederne som er intervjuet selv ønsker å *utføre de antatt viktige funksjonene for organisasjonen* gjennom deres rolle som ledere. For profesjonsutøvere i en tjeneste, vektlegges muligheten til å få bruke sin fagkompetanse i sitt arbeid. Vi kan anta at et av lederens verktøy for å ivareta organisasjonens viktigste funksjoner er å ivareta profesjonsutøverens fagkompetanse. I dette avsnittet utforsker oppgaven hvilke kompetanse som kan fremstå som viktig for organisasjonens mål og strategi for tjenesten, og hvordan dette vises i daglig arbeid. I intervjuguiden ble følgende spørsmål stilt:

- Har du noen klare mål eller strategier for din arbeidsplass?
- I så fall, fortell om disse.
- Hva skal til for å få en lederjobb på din arbeidsplass?
- Hvordan påvirker (relevant) fagkompetanse hos leder endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren?

#### 4.3.1 Mål

Jeg ble nysgjerrig på hvordan ledelsen så på sin tjeneste både i et her og nå- perspektiv, men også i et fremtidsperspektiv. Jeg mener det kan tegne et bilde av hvordan lederne ser på seg selv, sin kompetanse og sine ressurser for endringer videre for tjenesten. I den forbindelse spurte jeg ledelsen om de hadde noen klare mål for tjenesten sin.

L5 svarte strategisk at målet på hennes arbeidsplass er hovedmålet til nav: Å få alle ut i jobb! Delmålet er å få brukere på rett ytelser. Hun beskriver at det er viktig å gi brukere den riktige hjelpen, og at ingenting skal være uprøvd. Hun opplever at dette er klare mål og forventninger

også de ansatte har. L5 har tidligere i oppgaven fortalt at hennes mål var at hennes ansatte skulle føle mestring, og at det i forhold til fagutvikling var viktig med faglig påfyll.

L6 fortalte at han har sentrale føringer og måltall tjenesten skal levere på, men at han er først og fremst var opptatt av at alle ansatte skal bidra med utvikling til tjenesten. Han forteller at han er opptatt av at veiledernes mål og forventinger går overens:

jeg har liksom personlige mål for alle, min målsetning er at jeg skal kunne jobbe og se de målene mine medarbeidere kunne oppnå

I tillegg forteller han at han er opptatt av å være løsningsorientert sammen med sine ansatte, og ønsker å bidra til at tjenesten fremstår som profesjonell.

Begge forteller at faglig påfyll kan bidra til å øke mestring og samhold i tjenesten. Når veilederne ble spurt om hvordan de opplevde muligheten til å få etterutdanning, svarte 4 av 5 at det fremstod til å være uten problemer. 4 av 5 informanter hadde fått dekket deler eller hele videreutdanningene av organisasjonen, og alle videreutdanningene var knyttet opp mot ytterligere spesialisering av fagkompetansen, og rettet mot nytteverdien innad i tjenesten.

Kommentar:

For at leder skulle nå organisasjonens mål, fremkommer det gjennom empirien at lederne vektla veileders kompetanse i ledd for å utføre viktige funksjoner for organisasjonen, men med ulike strategier. Leder av stor tjeneste, hadde et overordnet oppgave-rettet orientering, hvor målet fremstod som instrumentelt gjennom mål – middel -tankegang. For leder L5 fremstår det til at mål- middel verktøyet for henne blant annet var at kompetansen til fagutøvere benyttes som middel for å nå tjenestens mål (Christensen et al., 2017, s. 35). I denne forbindelse sees lederen L5 sin rolle i den hierarkiske oppbyggingen i tjenesten som en del av teamleder- beskrivelsen, hvor økte krav til virksomhetsspesifikke oppgaver og resultatorientert tilnærming til arbeidet er en del av hverdagen.

Leder L6 har også virksomhetsspesifikke mål, men vektlegger fokus på at veileders forventinger skal prioriteres. Lederen har et menneskeorientert fokus hvor medarbeidernes ulikheter behandles forskjellig, noe som bidrar til at det kollektive samholdet skal bidra for å nå tjenestens mål (Strand, 2007, s. 430). Gjennom denne tilnærmingen kan vi anta at

veilederes egenskaper blir ivaretatt, sett og utfordret på bakgrunn av lederens fokus og strategi.

I dette avsnittet tolkes det dithen at leder av stor tjeneste vektlegger en oppgave-rettet strategi for å nå aktuelle mål for tjenesten, og det tolkes slik at fagkunnskapen og vektleggingen av faget hos henne ble tydeligere enn i liten tjeneste. Dette kan bety at leder med fagkompetanse i større grad ser viktigheten av at profesjonsutøvere har økt behov for selvledelse, og at selvstendigheten i fagutvikling er meningsskapende.

#### **4.3.2: Hvordan påvirker den relevante fagkompetanse hos leder endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren?**

Leder L5 beskriver at hun er sikker på at fagkompetanse påvirker endringer, og gir eksempel på at dersom fagkompetanse blir *for mye* vektlagt, antar hun at endringene kan bli for snevre og at fokuset i arbeidet blir rettet kun/ eller for mye mot fagfeltet og ikke et overordnet blikk for tjenesten. Hun gir eksempel:

når fokuset til leder rent sosialfaglig, tror jeg det er mange brukere som faller av eller ikke blir ivaretatt .. fordi jeg tror at ... assa de skal jo jobbe såpass helhetlig med bruker da at .. at man kan bli litt enspora .. får litt skylapper da.. Har mye annet de holder på med i den sosialfaglige hverdagen

I intervjuet sier hun at det på en annen side vil være en fordel å ha med seg fagkompetansen for å ha en forståelse av hva veilederne gjør. Hun påpeker at det kan til tider være vanskelig å måle sosialarbeiders arbeid fordi de bruker mye skjønn i sitt arbeid, noe som en leder med fagkompetanse vil kunne forstå.

Det samme sier L6. Han er opptatt at av leder skal være påkoblet, ha en sosialfaglig forståelse for hvordan enheten drives og vite hva som gjøres hos veiledere. Spesielt forteller han at leder er avhengig av å bidra i komplekse saker, hvor leder kan være løsningsorientert og kunne være en brobygger med andre instanser. I tillegg sier han at det vil være viktig å til enhver tid være oppdatert på nye føringer ang lover og regler. Dette forteller han er viktig i sin rolle er i dialog med fylkesmannen og deltar innen politikken, for å kjempe for tjenesten. Det siste punktet, kan regnes som et strategisk tilnærming, knyttet til lederkompetanse. Han forteller at

han opplever likheter i driften av NAV- tjeneste og innen industrien, og at likheten handler om å nå mål og å skape gode endringer.

#### Kommentar:

I dette avsnittet er leder L5 opptatt av å nå organisasjonens satte mål, og fremstår til at hun benytter analytisk kompetanse for å få et overordnet blikk på tjenesten og for å lede med felles mål. Selv om hun er opptatt av å se arbeidet i et overordnet perspektiv, vektlegger hun også at det er viktig å forstå hva de ansatte jobber med og hvordan det utføres. Hun vektlegger og tilføre kompetanse som styrker tjenesten. I dette tilfelle kan vi forstå hennes lederfokus gjennom en hybrid leder hvor hun ivaretar og forstår veiledernes arbeid, samtidig som hun jobber etter den generelle administrative arenaen er tilstede (Døving et al., 2016, s. 269).

Leder L6 kan vi i større grad forstå benytter seg av sin kontekstuelle kompetanse i sin arbeidshverdag. Med ønske om å være brobygger for sine ansatte, samtidig som han mener at å ha kontroll og være tilgjengelig for ansatte i tjenesten er relevant. Det fremstår til at han er opptatt av å kjenne sin tjeneste. I offentlig forvaltning betyr *‘kjennskap til tjenesten’* det å ha kunnskap om den offentliges virkemåte og forholdet mellom virksomhetene og politikken, slik Leder L6 beskriver (Døving et al., 2016, s. 264). Her kan Lombardo sin studie fra 1988 benyttes, da han beskrev at å ha kjennskap til organisatoriske forhold fremmer muligheten for å lykkes som leder. Leder L6 sine beskrivelse av hans forståelse for endringer, tolkes som mer frittstående og med flere dynamiske muligheter for å sette egne mål i tråd med den sosialfaglige tjenesten.

#### Oppsummering:

I lys av teori om endringsledelse, ga begge lederne uttrykk for at fagkompetanse hos veiledere var viktig for å få til endring i tjenesten. I Stor tjeneste ble veileders fagkompetanse brukt som et mål- middel verktøy for å nå organisasjonens mål. Videre beskriver lederne at det på ledernivå var viktigere å inneha kunnskaper om ledelse som fag, ved målrettede endringer. Begge lederne beskriver at kontekstuell kompetanse er viktig for å få til endring. I tillegg beskrive leder L6 at det er viktig å være en brobygger og påkoblet, og at dette fører til ivareta sine ansatte gjennom relasjonelle egenskaper.

For stor tjeneste er leder L5 opptatt av å lede etter organisasjonens mål. Hun påpeker at det er viktig med fagkompetanse til veiledere, men sier at hun tror det kan være uheldig med bare

fagkompetanse i et endringsperspektiv, og begrunner dette med at det er vanskeligere å ha et virksomhet fokus. L5 er ansatt i en tjeneste med interne føringer som kan tolkes til at hun i mindre grad har anledning til å ta selvstendige valg for tjenestens mål.

#### 4.4 Gjennomgang og oppsummering av empiri

Gjennom 7 intervjuer med ansatte i sosialfaglig tjenester, har målet vært å skaffe så mye informasjon at det skal gi grunnlag for å forstå hvordan ledere av sosialfaglige tjenester forstår forholdet mellom fagledelse og ledelse som fag. Empirien i denne oppgaven peker i retning av at det var mye som var ulikt i tjenesten, men felles for tjenestene var at alle informantene fortalte at de opplevde å ha autonomi i arbeidshverdagen. Å ha autonomi er viktig i et selvledelse- perspektiv.

Videre fremstår svarene som mer delt, og empirien peker på ulike tilnærminger knyttet til lederens rolle. Blant annet var ledernes forankring ulik. Leder av liten tjeneste står alene som leder, og kan ifølge teoriene fremstå som toppleder hvor han blant annet rapporterer til andre instanser. Leder av stor tjeneste er 1 av 7 teamledere på samme kontor, og rapportert internt i tjenesten. En slik leder på mellomledernivå, vil kunne betegnes som en “super-saksbehandler” (Døving et al.,2016, s.264).

Lederne beskriver i intervjuene om ulike tilnærminger til ledelse. Leder L5 har et mer oppgaveorientert perspektiv på ledelse, der hun er opptatt å lede etter organisasjonens mål. Dette kan bety at tjenestens interne føringer bidrar til at hun i mindre grad har anledning til å ta selvstendige valg for tjenestens mål. Gjennom å ha et faglig fokus knyttet til fellesskapet, får veilederne i større grad et selvstendig ansvar for arbeidsoppgavene som skal gjøres. Dette er i tråd med Judge, Picolo og Illies studie, som beskriver at det vil være utenkelig å drifte oppgaveorientert tjeneste, uten fagkompetanse. Den store tjenesten kan også bli beskrevet som *formålsrasjonell*, hvor leder L5 benytter seg av veiledernes selvledelse å nå de satte mål (Christensen et al., 2017, s. 34). I lys av veiledernes selvledelse og ansvar for eget arbeid, kan det fremstå til å være større avstand mellom veileder og leder i stor tjeneste.

Lederen av den lille tjenesten derimot, er opptatt av arbeidskultur og sosiale skapte normer som viktige tilnærminger for tjenesten. Dette kan tolkes som generelle kvaliteter hos generalist-lederen (Døving et al.,2016, s. 259). Leder L6 blir beskrevet både av sine ansatte,

og beskrivelse av seg selv at han er opptatt av å ivareta sine ansatte gjennom relasjonelle egenskaper. Leder L6 fremstår som med en menneskeorientert ledelse.

Vi kan forstå lederne i virksomheten, i tråd med hva Goulder kalte “local”. En ‘local’ leder mennesker gjennom de virkemidler de har, og slik vi kan forstå lederne i denne oppgaven, benytter de både autoritet, legitimitet og personlige relasjoner for å oppnå aktuelle mål for tjenesten (Døving, 2016, s 42). Legal autoritet benyttes blant annet gjennom kontroll av saker, og oppfølging av lover og rettigheter i tjenesten. I tillegg utøver også lederne tradisjonell autoritet, med eksempel på at leder har myndighet til å bestemme veiledernes arbeidsmengde.

Gjennom intervjuene beskrives Leder L6 med karismatisk autoritet, som betyr at han blir respektert og sett opp til på grunn av sine personlige egenskaper (Døving et al., 2016, s. 41-42). Leder L6 er opptatt av å være nærværende, lyttende og støttende både i arbeidshverdagen og i privatlivet, noe som gjenspeiler både analytisk og sosial kompetanse i en generalist-leder. Karismatiske ledere benytter i mange tilfeller ‘Skjult lederskap’ hvor diskrete overtaling og sosialisering er en viktig metode (Døving et al., 2016, s. 71). I dette kapittelet beskriver begge lederne egenskaper som tydelig, forutsigbar og lydhør som viktig for lederskap. Dette er de samme egenskapene som studier har vist at vektlegges ved lederkompetanse.

## 5. Drøfting og konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan ledere i sosialfaglige tjenester forstår forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse. Målet med oppgaven har vært å undersøke hva ledere i NAV vektlegger av kompetanse, og hvordan dette kommer til syne i det daglige arbeidet med å lede i en offentlig tjeneste. Gjennom intervjuer med ansatte og ledere i to ulike tjenester, har det gitt meg grunnlag og forståelse for at ledelse kan utøves forskjellig, ut fra både fagbakgrunn og kompetanse.

Blant annet har intervjuer med veiledere og ledere gitt meg en forståelse av at lederen i stor tjeneste med fagbakgrunn leder L5, i mye større grad fremstår til å overlate det faglige ansvar til hver enkelt ansatt, enn lederen uten fagbakgrunn. Ansatte i stor tjeneste søkte faglig hjelp hos andre enn leder, dersom de trengte råd. Organisasjonen har etablert en fagkonsulent for faglig råd og veiledning, noe som fremstod til å distansere leder i større grad fra faget. Det kan forstås som at leder med fagbakgrunn, allerede har en etablert forståelse og kunnskap om utførelsen av faget, og derav en løsere og mer tillitsbasert tilnærming til sine ansatte, som igjen gjenspeiler seg i at de ansatte opplever lite rammer.

I lys av teori om selvledelse, kan det peke på at lederens kontekstuelle forståelse av feltet med bakgrunn i egen arbeidserfaring, skaper en økt trygghet, forståelse og tillit i utøvelsen av sitt lederskap til sine ansatte. Leder L5 forteller at hovedoppgavene hennes er på et instrumentelt nivå, og omhandler i større grad oppgaver som sykeoppfølging, måltall og kontroll over frister og antall saker hver enkelt veileder har. I tråd med hva hun selv har fortalt i intervju, er hun opptatt av å forstå lederrollen hvor analytiske og strukturelle egenskaper vektlegges, fremfor fag. I profesjonsteorien beskrives det at selvledelse noen ganger kan erstatte lederfunksjoner (Døving et al., 2016, s. 45). I stor tjeneste kan vi anta at dette stemmer i forhold til fagoppfølging, og at lederen i sin rolle har mer fokus virksomhetsspesifikke mål.

Hos leder L6 med lederkompetanse derimot, vektlegges relasjonsledelse og sosial kompetanse i større grad en teori om selvledelse. Lederens sosiale kompetanse som i ledelsesteorien beskrives som en viktig egenskap for å bidra til et godt arbeidsmiljøet og økt stabilitet. Fordi flesteparten av de ansatte i denne tjenesten ikke har fagutdannelse innen feltet, fremstår det også at det er et mindre behov for selvledelse i tjenesten, men større behov for felleskap. I den forbindelse er lederen med lederkompetanse svært opptatt av at kollegial læring skal gjennomføres, og at det kollektive i tjenesten bidrar til å ivareta det faglige. Dette kan blant annet vises ved at alle fagmøter benyttes til fag, intern veiledning og veiledere ofte får tilbud

om kurs. Denne strategien kan forstås som analytisk strategi, hvor leder benytter seg av de ansatte han har tilgjengelig, for gjennom økt faglighet kan nå organisasjonens mål.

Et overraskende funn i oppgaven, er forholdet til leders fagansvar. Leder med fagbakgrunn hadde i mye mindre grad fagansvar knyttet til vedtak og veilederes vurderinger, enn leder uten fagbakgrunn. Lederen uten fagbakgrunn beskrev at han gjennomgikk alle vedtak og kontrollerte at all dokumentasjon var riktig knyttet til de sosiale stønadene. Her kan lederens ansvar for denne oppfølgingen / kontrollfunksjonen forstås i en relasjonell sammenheng, hvor leder bidrar og avlaster andre veiledere for oppgaver, ved at han tar ansvar for blant annet godkjenning av vedtak. Dette kan også handle om at det er få som er fagutdannet i tjenesten og som har mulighet og myndighet til å ha denne rollen. Dersom vi ser dette i sammenheng med hva Mintzberg sier, beskriver han at ett kjennetegn ved små tjenester er at tjenestene har medarbeidere med lite spesialisering. Her beskriver Mintzberg at lederens oppgave handler om samarbeid og kontroll, hvor ledelsen har direkte tilsyn med arbeidet eller horisontalt kommunikasjon (Døving et al., 2016, s. 50). I tillegg kan dette forstås gjennom teori om organisasjoner, hvor en av hovedoppgavene for byråkratiske ledere er å ivareta at tjenesten følger regler og retningslinjer, noe godkjenning av vedtak i stor grad handler om. Gjennom denne strategien skaffer også leder seg kontroll og oversikt over tjenestens mål og utøvelse, som leder videre skal rapportere på hos toppledere som rådmann og fylkesmann.

Videre kan vi se dette i lys av endringsteori. Leder i liten tjeneste ga uttrykk for at han ønsket å være nøye på at "hver stein var snudd", når vedtak ble gjort. Han ønsker å finne nye veier og se etter nye perspektiver innenfor de rammer, lover og regler som hans tjeneste må forholde seg til, for alltid å bidra til endring eller nå mål. I intervjuet utdyper han at det finnes likheter i å drifte en NAV- tjeneste og i industrien, og at likheten handler om å nå mål og å skape gode endringer. Endringsledelse omfatter å gjøre vurderinger for om det er behov for endring, eller om det ikke trengs endring i en tjeneste. I tillegg vil det være viktig å ha analytiske kunnskaper nok til å handle eller ikke handle på det som skjer i tjenesten. Endringsledelse bidrar til å tilrettelegge og planlegge endringer sammen eller gjennom ansatte og medarbeidere (Ottesen, 2011, s. 34). Slik vi kan forstå leder L6 så benytter han seg av det kollektive samholdet til å skape endringer. Han benytter sin egen kompetanse og erfaring for å lede sin tjeneste, og bidrar med motivasjon og støtte til ansatte. I forlengelsen av det, benytter han sin sosial kompetanse i ivaretagelsen av veiledere, og sin legale autoritet i kontakten med politikere og toppledelse, for å skape endring.



Leder L5 gir uttrykk for at hun følger organisasjonens mål, og står dertil ikke i like stor grad til fritt å velge strategier for endring. Dette kan handle om tjenestens størrelse, og at hennes rolle ikke innehar en like stor myndighet som leder L6 har. Leder L5 en teamleder- stilling, som i teorien beskrives som en mer praktisk instrumentell stilling, hvor oppgaver knyttet drift og virksomhetsspesifikke gjøremål preger mer av det daglig arbeidet, enn fag (Døving et al., 2016, s. 40). Denne beskrivelsen stemmer godt med slik leder L5 selv beskriver sin lederstrategi, hvor hun ønsker å være mer praktisk og oppgave- rettet i sin leder-stil. Derimot var leder L5 opptatt av at hennes ansatte skulle få mulighet til å videreutdanne seg, slik at de ansatte til enhver tid følte de hadde relevant fagkunnskaper i tråd med den jobben som skulle gjøres. Dette kan forstås et ledd i endringsledelse- teorien, hvor ansattes holdninger og kompetanse også er med å påvirke tjenestes mål. I forbindelse med teori om endringsledelse fremstår lederens kompetanse og erfaringer, sammen med organisasjonens oppbygging som viktige årsaker til at lederne vektlegger endringsledelse ulikt.

Med kunnskap om hvordan lederne utfører sine arbeidsoppgaver og sin rolle, konkluderer det avslutningsvis hva lederne vektlegger i forholdet fagkompetanse og lederkompetanse.

Problemstillingen i denne oppgaven lød:

Hvordan forstår ledere innenfor sosialfaglige tjenester i kommunen forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse? Hvordan kan dette tolkes i lys av teorier om selvledelse, endringsledelse og relasjonsledelse?

Gjennom empiri og teori fremstår det til at begge ledere har flest arbeidsoppgaver som knyttes til lederkompetanse, heller en fagkompetanse. I egne beskrivelser av både egenskaper, verdier og mål tegner lederne et bilde av at det er lederkompetanse som vektlegges som viktigst og mest nødvendig i den daglige ledelsen. Et unntak er knyttet til selvledelse, hvor leder med fagkompetanse i mye større grad lot sine ansatte selv ta ansvar for fag og selv måtte søke hjelp. Dette kan også henge sammen med forskjellen på veiledernes utdanning i den store og liten tjeneste.

I forholdet til relasjonsledelse, vektlegger begge ledere og se sine ansatte gjennom oppfølging, men spesielt hos leder med lederkompetanse fremstod sosial kompetanse og relasjonsledelse som viktig strategi i hans tjeneste, for å skape felleskap. Gjennom å benytte seg av relasjonsledelse som en strategi for å nå virksomhetens mål, har det vist til at det styrker samholdet i tjenesten, samt gi gode muligheter til å utfordre faglige vurderinger hos

kollegaer. I den store tjenesten hadde de ansatte mer ansvar for seg selv, og dette kan forstås i sammenheng med lederens tillitsbaserte lederskap, blandet med profesjonsutøverens autonomi.

I forhold til endringsledelse beskriver leder L6 at han har fri mulighet til å skape endring. Leder av stor tjeneste beskriver i mye større grad at hun følger organisasjonens mål og endringer. I denne sammenhengen kan det fremstå til at fremstår leder i liten tjeneste som den lederen som i størst grad har mulighet for og vektlegger endringsledelse.

I lys av problemstillingen knyttet til hvordan ledere av sosialfaglige tjenester forstår forholdet mellom fagkompetanse og lederkompetanse, kan det se ut til at den generelle lederkompetanse i større grad vektlegges i lederrollen, uavhengig av størrelse på tjenesten. Dette må også forstås i sammenheng med hvordan organisasjonen NAV vektlegger kompetanse knyttet til sine ledere. Fagkompetanse beskrives av lederne som en svært viktig kompetanse for tjenestene, men ikke nødvendigvis i lederroller, da lederoppgavene i mye større grad omhandler strukturelle handlinger og avgjørelser.

## Litteratur

- Andersen J.A., (2011) *ledelsesteorier om ledelse skal bli til noe* Fagbokforlaget, Bergen
- Aase, T.H.Fossåsskaret, E. (2014) *skapte virkeligheter; om produksjon og tolkning av kvalitative data 2. utgave* Universitetsforlaget AS Oslo
- Amundsen og Kongsvik, (2008) *Endringskynisme* Gyldendal akademisk Oslo
- Brinkmann.S, Tanggaard.L(2012) *Kvalitative metoder, Datainnsamling og analyse* Gyldendal akademisk Oslo
- Christensen. Tm fl.( 2017) *Organisasjonsteori for offentlig sektor* Universitetsforlaget AS
- De Nasjonale forskningsetiske komiteene( 2016) *Forskningsetiske retningslinjer for Samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* Oktan Oslo AS
- Døving,E.Elstad,B.Storvik,A( 2016) *Profesjon og ledelse* Fagbokforlaget, Bergen
- George A. L& Bennett, A.(2005). "Case studies and theory development in the social Sciences MIT press
- Gilje.N,Grimen.H( 2011) *Samfunnsvitenskapens forutsetninger* Universitetsforlaget AS
- Gundersen E.C (2014) *Sosialfaglig kompetanse -En analyse av arbeidsrapporter fra BSV utdanningene* Småskrift2014 nr 2 skriftserien HIOA
- Gure S, Nævdal, E,(2018, 08.feb) *Fagfolk må lede fagfolk.*  
<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/zL7A5v/fagfolk-maa-lede-fagfolk-simen-gaure-og-eric-naevdal>
- Klemdal.L(2013) *Hva trenger vi ledere til?* Gyldendal akademisk
- Madsbu, J.P (2011) *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet* Oplandske Oplandske bokforlag
- Nav.no (a) *Kva er NAV?* <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav/kva-er-nav> hentet 13.10.20

Nav.no ( b) *Utdanninger og profesjoner i NAV*  
[https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver/utdanning-og-profesjoner-i-nav\\_kap](https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver/utdanning-og-profesjoner-i-nav_kap) hentet 13.10.20 kl 21.00

Nav.no (c) *Arbeidsområder i Nav*  
[https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver/arbeidsomrader-i-nav\\_kap](https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver/arbeidsomrader-i-nav_kap) hentet 13.10.20 kl 22.10

Nav.no ( d) *Nav som Arbeidsgiver*  
(<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/sok-jobb-i-nav/nav-som-arbeidsgiver>)  
hentet 18.11.20 kl 11.30

Nav.no *Kompetansestrategi for NAV 2013-2020*  
(file:///C:/Users/bos177285/Downloads/kompetansestrategi-for-nav%20(3).pdf)

Nav-loven *Lov om arbeid og velferdsforvaltningsloven*(Lov-2020-11-06-127).Lovdata.no  
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-06-16-20?q=navloven>

Nasjonal digital læringsarena ( 2019,11 juli ) *Arbeidet og menneske*  
<https://ndla.no/subject:43/topic:1:198141/topic:1:198397/resource:ffef0dbb-51b5-4f92-bc1b-b6b7d7358c3d?filters=urn:filter:c621fe47-6d28-4ecd-95cb-ad641382d8f4>

Ottesen,O. (2011) *Ledelse* Høyskoleforlaget

Strand. T( 2007) *Ledelse, organisasjon og kultur* Fagbokforlaget, Bergen

Utdanning.no (2018, 25. oktober) *Sosionom*  
<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/sosionom#:~:text=En%20sosionom%20hjelper%20mennesker%20med,skal%20v%C3%A6re%20hjelp%20til%20selvhjelp.> hentet 20.11.2020 kl 23.30

## Vedlegg 1 Intervjuguide for leder

I denne masteroppgaven ønsker jeg, gjennom kvalitativt studie å undersøke nærmere om lederes bakgrunn er viktig i den daglige driften av kommunale tjenester i NAV. Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer med informanter fra både en liten og en større tjeneste innen den kommunale NAV-sektoren, vil jeg kunne få en forståelse av hvordan leders/ ledelsens fagbakgrunn har noe å si fra for tjenesten. Informasjonen skal analyseres som en komparativ studie, hvor informasjonen som kommer frem vil bli sammenlignet mellom stor og liten by.

Det vil ikke være behov for å nevne navn på ansatte

FORSKNINGSPØRSMÅL	INTERVJUSPØRSMÅL
<ul style="list-style-type: none"><li>• På hvilke måter former din arbeidsplass seg både når det gjelder verdier, kultur og fellesskap.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Beskriv en typisk arbeidsdag(så detaljert og systematisk så mulig)</li><li>· Hva er typisk dine arbeidsoppgaver</li><li>· Hvor lenge har du vært i akkurat denne jobben</li><li>· Opplever du at arbeidsplassen har klare rammer for hva du skal gjøre?</li><li>· Opplever du å ha mye autonomi i din jobbhverdag</li><li>· Hva mener du er fellesskap på din jobb?</li><li>· Hvordan er din jobb organisasjonelt utformet?</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· På hvilke måte i din jobb vektlegges kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dersom du har behov for å søke råd og hjelp knyttet til arbeidsoppgaver eller din rolle på jobb, hvem tar du kontakt med da?</li> <li>· Opplever du at du får brukt din fagkompetanse på jobb?</li> <li>· Hva mener du er lederens viktigste oppgaver på din jobb?</li> <li>· Hva mener du er viktig som leder når man skal lede mennesker med profesjonsutdanning?</li> <li>· Hva vektlegger du som viktig i en lederrolle?</li> <li>· Hva mener du er viktigst i en lederrolle: fagbakgrunn eller lederbakgrunn? Utdyp!</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mål for tjenesten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Har du noen klare mål eller strategier for din arbeidsplass? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isåfall, fortell om disse.</li> </ul> </li> <li>· Hva skal til for å få en lederjobb på din arbeidsplass?</li> <li>· Har du opplevd endringer på din arbeidsplass det siste året? Hvordan var det for deg som leder?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Hvordan påvirker ( relevant) fagkompetanse hos leder endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren?</i></li> </ul>	<p>Hvordan tror du ( relevant) fagkompetanse hos leder påvirker endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren?</p>

## Vedlegg 2 Intervjuguide for veiledere

I denne masteroppgaven ønsker jeg, gjennom kvalitativt studie å undersøke nærmere om leders bakgrunn er viktig i den daglige driften av kommunale tjenester i NAV. Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer med informanter fra både en liten og en større tjeneste innen den kommunale NAV-sektoren, vil jeg kunne få en forståelse av om leder/ledelsens fagbakgrunn har noe å si fra for tjenesten. Informasjonen skal analyseres som en komparativ studie, hvor informasjonen som kommer frem vil bli sammenlignet mellom stor og liten by.

Det vil ikke være behov for informantene å nevne leder ved navn.

FORSKNINGSPØRSMÅL	INTERVJUSPØRSMÅL
<ul style="list-style-type: none"><li>· På hvilke måter former din arbeidsplass seg både når det gjelder verdier, kultur og felleskap.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Hva er din alder</li><li>· Hva er din utdanning</li><li>· Hvor lenge har du vært i akkurat denne jobben</li><li>· Beskriv en typisk arbeidsdag(så detaljert og systematisk så mulig)</li><li>· Hva er typisk dine arbeidsoppgaver</li><li>· Opplever du at arbeidsplassen har klare rammer for hva du skal gjøre?</li><li>· Opplever du å ha mye autonomi i din jobbhverdag</li><li>· Hva mener du er felleskap på din jobb?</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· På hvilke måte i din jobb vektlegges din leders kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Opplever du at du kan søke råd og hjelp hos lederen din om faglige spørsmål?</li> <li>· ... dersom. Hvordan skjer det? Har du et eksempel?</li> <li>· Opplever du å kunne snakke med lederen din om både faglige og personlige emner</li> <li>· Hvordan vet du om du har støtte eller ikke av sjefen din?</li> <li>· Hva mener du lederen din er opptatt av på deres jobb?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mål for tjenesten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Hvordan opplever du mulighetene for deg til å få etterutdanning</li> <li>· Hva skal til for å få en lederstilling på din arbeidsplass?</li> <li>· Har du opplevd endringer på din arbeidsplass det siste året?</li> <li>· ... i så fall hvordan?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· <i>Hvordan påvirker (relevant) fagkompetanse hos leder endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren?</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vet du hva din leders utdannelse er?</li> <li>· Er det klart for deg hvem som har lederansvar i din tjeneste?</li> </ul>



## Vedlegg 3 Infoskriv til leder

Vil du delta i forskningsprosjektet

### *Hvordan påvirker leders fagkompetanse ved sosialfaglige tjenester i kommunesektoren dens strategiske ledelse?*

Dette er et spørsmål til deg som leder om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke om hvordan ledelsens fagbakgrunn påvirker dens ledelse, og om det er forskjeller mellom by og bygd. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I denne masteroppgaven ønsker jeg, gjennom kvalitativt studie å undersøke hvordan ledelsens fagbakgrunn gir utslag i den daglige driften av sosialfaglige tjenester i kommunesektoren. Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer med informanter fra både en liten og en større tjeneste innen den kommunale NAV-sektoren, vil jeg kunne få en forståelse av om/ hvordan leders fagbakgrunn har noe å si fra for tjenesten. Jeg har derfor tatt kontakt med deg / dere for å kunne oppnå en økt forståelse og kunnskap om temaet. Gjennom å intervju ansatte fra ledelsen om deres syn på ledelse, kompetanse og tjenestemål, vil dette kunne hjelpe meg å forstå hvordan ledelsen vektlegger sin fagkompetanse i sitt arbeid. Det vil også være ønskelig/ behov å intervju deres ansatte om hvordan de ansatte oppfatter og blir påvirket av ledelsen og ledelsens fagbakgrunn i daglig virke. Det betyr at de ansatte vil bli intervjuet om autonomi og hvordan de kan bruke sin profesjon i sitt arbeid, samt hvordan den ansatte opplever sitt faglige forhold til ledelsen. Ved å undersøke dette, kan det bidra til å gi informasjon om profesjon og ledelse. Informasjonen skal analyseres som en komparativ studie, hvor informasjonen som kommer frem vil bli sammenlignet mellom stor og liten by.

Valget om å intervju ansatte i NAV er basert både flere årsaker. Fordi NAV er en lovpålagt tjeneste som fins i hele landet og benytter 1/ 3 del av statsbudsjettet er det interessant å undersøke leder sin bakgrunn. Men hovedgrunnen til valg av å benytte NAV som virksomhet handler mest av om at ansatte i NAV daglige står i faglige komplekse vurderinger knyttet til mennesker i krise, rettigheter og ønske om å vise både medmenneskelighet og hjelp. I disse situasjonene kan leders påvirkning være viktig for hvordan virksomheten og de ansatte har det på jobb.

Mitt tema i denne oppgaven vil være:

«Hvordan påvirker (relevant) fagkompetanse hos ledelsen endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren.»

Opplysningene til denne oppgavene vil kun bli håndtert av undertegnede, og oppbevart på

en PC med skrivelås. Intervjuene vil bli destruert og slettet etter ferdigstilling av oppgaven.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Nettopp du har fått forespørsel om å delta på dette intervjuet, fordi du har den kompetansen og erfaringen som jeg trenger å vite mer om. Jeg forespør deg som en del av ledergruppen til ansatte i den kommunale NAV-tjenesten. Gjennom å intervjuer både ledelsen og ansatte, håper jeg at jeg skal få et klart bilde av hvordan tjenesten er forankret og hvordan det er å lede profesjonsutøvere.

I denne oppgaven ønsker jeg å intervjuer mellom 5-8 ansatte, og 2 ledere i samme rolle som deg, med tilnærmet like arbeidsoppgaver.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i en samtale med intervjuer (dersom det er behov, vil jeg kunne spørre om et treff til). Intervjuet vil ta ca. 1 time, og kan gjennomføres på din arbeidsplass. Under intervjuet vil det være ønskelig i å benytte lydopptaker, men lydbåndet vil bli slettet så snart intervjuet er transkribert.

Spørsmålene vil i stor grad omhandle din opplevelse av din arbeidsplass, din fagbakgrunn og din rolle som en del av ledelsen.

Gjennom intervju med ansatte om ledelsen, vil det være en mulighet for at din rolle vil bli nevnt i forbindelse med spørsmål om ledelsens fagkompetanse, kultur og fellesskap i tjenesten. Det er viktig å informere om at ansatte ikke nevner navn på ledelsen, og at din rolle blir sett i sammenheng med ledelsen. Det vil ikke bli stilt personlige spørsmål om hverken deg som en del av ledelsen, eller hos de ansatte. Intervjuene skal omhandle hvordan ansatte og ledelse ser på fagkompetanse i sitt daglige arbeid.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du ikke ønsker å delta, har du mulighet til å takke nei, uten å oppgi grunn, og det vil ikke bli oppbevart noe informasjon om deg.

Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Undertegnede, Hanne Rovik, vil være den eneste som har tilgang til informasjon og intervjuet du bidrar i. Intervjuet vil etter transkribert, bli slettet fra lydbåndet. Gjennom

oppgave- skriveperioden vil ditt intervju oppbevares på en skrivelås- beskyttet bærbar PC. Ditt navn og kontaktopplysninger vil bli kodet med tall i oppgaven, deretter vil kontaktinfo og navn bli låst inn i et journalskap.

Innholdet i oppgaven vil være vinklet i en slik grad at det ikke skal være mulig å gjenkjenne din deltagelse. Gjennom denne sammenlignede studie så er det ønskelig å se på de organisatoriske strukturene og det er forskjeller/ likheter i virksomhetene. Det vil være flere fra din tjeneste som deltar.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15 januar 2021. Dine personopplysninger vil da bli makulert og lydbånd slettes allerede etter transkriberingen er ferdig.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Veileder:

· Jens Petter Madsbu. 1 amanuensis PhD, Instituttleder ved institutt for organisasjon, ledelse og styring ved Høgskolen i innlandet. Kontaktinformasjon er mail: Jens.madsbu@inn.no

· *Institutt for media og samfunnsfag Universitetet i Stavanger* v/ emneansvarlig Kristiane Marie Fjær Lindland, tlf 511833704

· Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost  
(personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

*Eventuelt student*

(Forsker/veileder)

-----  
-----

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet « *hvordan påvirker leders fagkompetanse ved sosialfaglige tjenester i kommunesektoren dens strategiske ledelse* » og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4 Infoskriv til ansatte

Vil du delta i forskningsprosjektet

### ***Hvordan påvirker ledelsens fagkompetanse ved sosialfaglige tjenester i kommunesektoren dens strategiske ledelse***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ledelsens fagbakgrunn påvirker dens ledelse, og om det er forskjeller mellom by og bygd. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

I denne masteroppgaven ønsker jeg, gjennom kvalitativt studie å undersøke nærmere om ledelsens fagbakgrunn er viktig i den daglige driften av sosialfaglige tjenester i kommunesektoren. Ved å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer med informanter fra både en liten og en større tjeneste innen den kommunale NAV-sektoren, vil jeg kunne få en forståelse av om leders fagbakgrunn har noe å si fra for tjenesten. Informasjonen skal analyseres som en komparativ studie, hvor informasjonen som kommer frem vil bli sammenlignet mellom stor og liten by.

Valget om å intervju ansatte i NAV er basert både flere årsaker. Fordi NAV er en lovpålagt tjeneste som fins i hele landet og benytter 1/ 3 del av statsbudsjettet er det interessant å undersøke leder sin bakgrunn. Men hovedgrunnen til valg av å benytte NAV som virksomhet handler mest av om at ansatte i NAV daglige står i faglige komplekse vurderinger knyttet til rettigheter, medmenneskelighet og andre menneskers kriser. I disse situasjonene kan leders påvirkning være viktig for hvordan virksomheten og de ansatte har det på jobb.

Målet med oppgaven er å undersøke om tjenesten blir påvirket av leders bakgrunn, og også se på om dette utgjør noen forskjeller mellom større byer og mindre byer / bygder.

Mitt tema i denne oppgaven vil være:

«Hvordan påvirker (relevant) fagkompetanse hos ledelsen endringer i sosialfaglige tjenester i kommunesektoren.»

Opplysningene til denne oppgaven vil kun bli håndtert av undertegnede, og oppbevart på en PC med skrivekø. Intervjuene vil bli destruert og slettet etter ferdigstilling av oppgaven.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Nettopp du har fått forespørsel om å delta på dette intervjuet, fordi du har den kompetansen og erfaringen som jeg trenger å vite mer om. Jeg forespør ansatte i NAV sosialtjenesten som har hatt samme ledelse i 1 år eller lenger, og som har kjennskap til hvordan NAV systemet fungerer.

I denne oppgaven ønsker jeg å intervju mellom 5-8 stykker som er ansatt i samme rolle som deg, med tilnærmet like arbeidsoppgaver.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i en samtale med intervjuer (dersom det er behov, vil jeg kunne spørre om et treff til). Intervjuet vil ta ca. 1 time, og kan gjennomføres på din arbeidsplass om ønskelig. Spørsmålene vil i stor grad omhandle din opplevelse av din arbeidsplass, og det vil ikke bli spørsmål om dine personlige forhold.

Under intervjuet vil det være ønskelig i å benytte lydopptaker, men lydbåndet vil bli slettet så snart intervjuet er transkribert.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Undertegnede, Hanne Rovik, vil være den eneste som har tilgang til informasjon og intervjuet du bidrar i. Intervjuet vil etter transkribert, bli slettet fra lydbåndet. Gjennom oppgave- skriveperioden vil ditt intervju oppbevares på en skriveperiode- beskyttet bærbar PC. Ditt navn og kontaktopplysninger vil bli kodet med tall i oppgaven, deretter vil kontaktinfo og navn bli låst inn i et journalskap.

Innholdet i oppgaven vil være vinklet i en slik grad at det ikke skal være mulig å gjenkjenne din deltagelse. Gjennom denne sammenlignende studie så er det ønskelig å se på de organisatoriske strukturene og det er forskjeller/ likheter i virksomhetene. Det vil være flere fra din tjeneste som deltar.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15 januar 2021. Dine personopplysninger vil da bli makulert og lydbånd slettes allerede etter transkriberingen er ferdig.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Veileder:

· Jens Petter Madsbu. 1 amanuensis PhD, Instituttleder ved institutt for organisasjon, ledelse og styring ved Høyskolen i innlandet. Kontaktinformasjon er mail: Jens.madsbu@inn.no

· *Institutt for media og samfunnsfag Universitetet i Stavanger* v/ emneansvarlig Kristiane Marie Fjær Lindland, tlf 511833704

· Vårt personvernombud: Rolf Jegervatn

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

· NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Prosjektansvarlig*

(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet « *hvordan påvirker leders fagkompetanse ved sosialfaglige tjenester i kommunesektoren dens strategiske ledelse* » og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## Vedlegg 5 godkjenning fra NSD

28.12.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Hvordan påvirker leders fagkompetanse ved sosialfaglige tjenester i kommunesektoren dens strategiske ledelse

#### Referansenummer

306465

#### Registrert

24.09.2020 av Hanne Rovik - hannerovik@gmail.com

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

#### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kristiane Marie Fjær Lindland, kristiane.m.lindland@uis.no, tlf: 51833704

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Kontaktinformasjon, student

Hanne Rovik, Hmrovik@stud.uis.no, tlf: 99590407

#### Prosjektperiode

20.08.2020 - 15.01.2021

#### Status

26.10.2020 - Vurdert

#### Vurdering (2)

---

##### 26.10.2020 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 19.10.2020.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 26.10.2020. Behandlingen kan fortsette.

Teams har blitt lagt til som databehandler.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5f6a520e-88f3-4fb9-a3ce-3b375d2af42d>

1/3

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbo

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

#### 15.10.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 15.10.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD for endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.01.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Tore Andre Kjetland Fjeldsbø  
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)